

**IMPLEMENTASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN PADA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN**

Oleh :

AFRIDA HANDAYANI

NIM : 10 KOMI 2071

**Program Studi
KOMUNIKASI ISLAM**



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2012**

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul:

**IMPLEMENTASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN PADA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN**

Oleh :

AFRIDA HANDAYANI
NIM : 10 KOMI 2071

**Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Master of
Arts (MA) pada Program Studi Komunikasi Islam
Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan**

Medan, 13 April 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Abd. Mukti, MA
NIP. 195910011986031002

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 196402091989031003

Tesis berjudul “**IMPLEMENTASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN PADA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN**” an. Afrida Handayani, NIM : 10 KOMI 2071 Program Studi Komunikasi Islam telah dimunaqasyahkan dalam sidang Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN-SU Medan pada tanggal 10 Mei 2012.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Master of Arts (MA) pada Program Studi Komunikasi Islam.

Medan, 26 Mei 2012

Panitia Sidang Munaqasyah Tesis

Program Pascasarjan IAIN-SU Medan

Ketua,

Sekretaris,

Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA
Nip. 19580815 198503 1 007

Prof. Dr. Katimin, M.Ag
Nip. 19650705 199303 1 003

Anggota

1. Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA
Nip. 19580815 198503 1 007

2. Prof. Dr. Katimin, M.Ag
Nip. 19650705 199303 1 003

3. Prof. Dr. Abd. Mukti, MA
Nip. 19591001 198603 1 002

4. Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
Nip. 19640209 198903 1 003

Mengetahui
Direktur PPs IAIN-SU

Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA
Nip. 19580815 198503 1 007

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : **Afrida Handayani**
N I M : 10 KOMI 2071
Tempat/tgl. Lahir : Medan, 07 April 1973
Pekerjaan : Mahasiswi Program Pascasarjana IAIN-SU Medan
Alamat : Jl. Sidomulyo Psr. IX Gg. Garuda No. 55 Kec. Percut
Sei Tuan Kab. Deli Sedang.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “**IMPLEMENTASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN PADA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN**” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 14 April 2012

Yang membuat pernyataan

Afrida Handayani

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. N a m a : **Afrida Handayani**
2. N I M : 10 KOMI 2071
3. Tempat/tgl. Lahir : Medan, 07 April 1973
4. Pekerjaan : Dosen STAIRA Batang Kuis Kab. Deli Serdang
5. Gol/ Pangkat : Lektor Kepala (III/c)
6. Alamat : Jl. Sidomulyo Psr. IX Gg. Garuda No. 55 Kec. Percut
Sei Tuan Kab. Deli Sedang.

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamatan SD Negeri Nomor : 0609923 Harjo Sari Berijazah tahun 1985
2. Tamatan MTsN Medan Berijazah tahun 1988
3. Tamatan SMA Swasta Al-Azhar Medan Johor Berijazah tahun 1991
4. Tamatan Tadris Matematika IAIN Sumatera Utara Medan Berijazah tahun 1996

III. RIWAYAT PEKERJAAN

1. Gurun MAS Raudhatul Akmal Batang Kuis tahun 1996 s/d tahun 1998
2. Dosen STAIRA Batang Kuis tahun 1998 s/d sekarang

ABSTRAK

AFRIDA HANDAYANI, Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan mutu Pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, Tesis Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2012.

Penelitian ini dilakukan di MTsN 2 Medan, dan bertujuan untuk mengetahui; (1) Implementasi komunikasi organisasi (2) Komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran (3) Faktor penghambat implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran dan (4) Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi.

Metodologi penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistic, pendekatan ini dianggap lebih relevan karena bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

Ringkasan hasil penelitian yang dilakukan pada MTsN 2 Medan, adalah sebagai berikut :

1. Implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah terhadap guru, staf dan siswa dalam peningkatan mutu pembelajaran belum lancar dan efektif.
2. Komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran masih perlu ditingkatkan.
3. Faktor-penghambat implementasi komunikasi organisasi dalam meningkatkan mutu pembelajaran, di antaranya dapat bersumber dari beberapa hal, yaitu: sikap pimpinan yang kurang tanggap terhadap masalah yang dihadapi karyawan, tindakan dan ucapan pimpinan yang terlalu ideal untuk memajukan sekolah, kurang senang menerima kritikan dari bawahan dan kurang mau menerima masukan.
4. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi yaitu dengan meningkatkan komunikasi kepada guru, staf dan siswa.

Selanjutnya dapat diambil kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa: Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan belum merupakan komunikasi yang lancar dan efektif.

DAFTAR ISI

Halaman

PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	v
PEDOMAN TRANSLITERASI	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	4
C. Rumusan Masalah	4
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	5
F. Batasan Istilah	6
 BAB II: KAJIAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teori	7
1. Komunikasi Organisasi	7
a. Pengertian Komunikasi Organisasi.....	7
b. Pendekatan-pendekatan Komunikasi Organisasi	11
c. Implementasi Komunikasi Organisasi	16
d. Hambatan-hambatan dalam Implementasi Komunikasi Organisasi	18
2. Mutu Pembelajaran	21
a. Perencanaan	21
b. Pelaksanaan	25
c. Evaluasi	25
d. Hakikat Kepala Sekolah	27
B. Dasar Konseptual	46

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	49
A. Pendekatan Penelitian	49
B. Latar Penelitian	50
C. Teknik Pengumpulan Data	52
D. Teknik Analisa	54
E. Keabsahan Data	56
F. Merumuskan Temuan	58
G. Membuat Laporan Hasil Penelitian	58
 BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 59
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	59
1. Sejarah Singkat Sekolah	59
2. Struktur Organisasi Sekolah.....	60
3. Keadaan Personil Guru, Tenaga Administrasi dan Siswa	61
4. Ketersediaan Sarana dan Prasarana Pendidikan	66
5. Visi dan Misi	68
B. Hasil Penelitian	69
1. Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru, Staf dan Siswa di MTsN 2 Medan	69
2. Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran	73
3. Faktor Penghambat Implementasi Komunikasi Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di MTsN 2 Medan	87
4. Upaya-upaya Yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Hambatan Dalam Implementasi Komunikasi Organisasi di MTsN 2 Medan	91
C. Pembahasan	92
 BAB V: KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	 97
A. Kesimpulan	97

B. Implikasi	99
C. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan tempat berkumpulnya orang-orang yang mempunyai perbedaan, baik karakteristik maupun tujuan dalam menjalin hubungan kerjasama dan harus menyamakan visi dan misi untuk tujuan yang telah ditentukan bersama. Organisasi juga merupakan sistem yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Jumlah individu sangat beragam antara organisasi yang satu dan organisasi yang lain dan setiap individu dalam organisasi tersebut secara alamiah memenuhi tujuan yang berbeda-beda, namun tujuan individu di dalam organisasi secara keseluruhan dapat dilaksanakan melalui komunikasi formal maupun informal.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.¹ Komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common*), istilah komunikasi atau *communication* berarti pemberitahuan atau pertukaran. Selain itu, komunikasi merupakan suatu proses penyampaian dan penerimaan, tanda atau kabar lewat pembicaraan, gerak, tulisan dan lain-lain.

Kadang-kadang suatu pesan terdiri dari kata-kata yang membangkitkan pesan emosi yang tidak diinginkan oleh penerima pesan. Kesiapan menerima atau menolak terhadap suatu pesan dapat juga dipengaruhi oleh keadaan emosional seseorang yang ketika itu sedang tertekan atau marah dikarenakan kurang memungkinkan untuk menerima pesan tersebut.²

Berbagai hal dalam berkomunikasi hendaknya dipahami seperti etika, budaya, kebiasaan, adat-istiadat, ruang, waktu, situasi dan lainnya akan tetapi hal itulah yang justru kadang-kadang terlupakan. Kualitas komunikasi organisasi juga mendorong suatu komunikasi yang baik selain waktu dan suasana ikut menjadi faktor yang menentukan, sehingga akan diperoleh suatu komitmen yang baik bila seluruh aspek memberikan antusias yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan merupakan tempat dimana proses pendidikan secara formal dilaksanakan, tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul antara guru dan murid saja, melainkan berada pada suatu tatanan rumit dan saling berkaitan. Oleh karena

¹ Muhammad Aini, *Komunikasi Organisasi*, Cetakan kesebelas (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 65.

² Karim Azhar, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 56.

itu, sekolah dipandang sebagai organisasi yang membutuhkan pengelolaan yang lebih profesional dan semua terletak pada kemampuan manajemennya (kepala sekolah).

Kepala sekolah sebagai salah satu komponen pada suatu organisasi pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pendidikan, mampu menciptakan kondisi kerja yang komunikatif, efektif dan efisien dengan menampilkan *performance* yang unggul. Agar hal ini dapat tercapai, kepala sekolah harus mengevaluasi dan mampu mengimplementasikan komunikasi yang baik kemanapun dan keterampilan dalam membentuk hubungan dengan orang lain. Di antaranya berkomunikasi dengan para guru, staf dan dengan siswa sebagai komponen pendidikan, baik secara *verbal* dan *non verbal* maupun dengan menggunakan media atau sumber belajar lainnya. Dengan kemampuan tersebut kepala sekolah dapat mendorong guru untuk berinteraksi dengan sesama guru maupun dengan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalismenya.

Kemampuan berkomunikasi memang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang berfungsi sebagai manajer sekolah dalam suatu lembaga pendidikan jika mengharapkan proses pendidikan berlangsung optimal. Sebagai manajer, kepala sekolah harus dapat mengatur lingkungannya sarana dan prasarana pendidikan atau sebagai komponen pendidikan secara efektif dan efisien, sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Bahkan dengan adanya implementasi komunikasi yang baik yang diwujudkan kepala sekolah akan dapat menentukan tujuan dan mendiagnosa masalah yang ada dalam suatu lembaga pendidikan, memberikan bantuan kepada para guru yang membutuhkan dan memberi penghargaan (*reward*) kepada guru yang berprestasi agar mereka lebih profesional lagi dalam tanggung jawabnya sebagai pendidik.

Masing-masing guru sebagai individu mempunyai karakteristik yang berbeda dengan yang lain, seperti kecerdasan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, latar belakang pendidikan maupun latar belakang sosial ekonomi. Kepala sekolah selaku pimpinan menggerakkan dan mempengaruhi guru sebagai mitra kerjanya. Diharapkan memperhatikan para guru sesuai dengan karakteristiknya. Selain itu kepala sekolah harus memperhatikan perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya, karena berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan sekolah adalah tanggung jawab sekolah.

Komunikasi adalah suatu ilmu pengetahuan sosial yang memiliki ciri-ciri berkenaan dengan pemahaman tentang bagaimana orang berperilaku dalam menciptakan, mempertahankan serta menginterpretasikan pesan-pesan. Oleh karena itu, dalam bidang komunikasi diperlukan

kombinasi penggunaan metode pendekatan *scientific* (ilmiah) dan metode *humanistic* (humanistik).

Dengan kombinasi ini diharapkan kepala sekolah dapat mengimplementasikan komunikasi yang efektif dan efisien, karena di dalam kombinasi penggunaannya pendekatan *scientific* dengan metode *humanistic* terdapat gaya atau sistem yang berbeda dari yang otoriter sampai dengan partisipatif.

Linkert menjelaskan ada empat gaya yang berbeda atau sistem dari manajemen, mulai dari orientasi manajemen ilmiah ekstrim yang dilambangkan dengan sistem *otoritatif eksploitatif*, yaitu memanfaatkan kekuasaannya di dalam pengambilan keputusan dan sistem *otoritatif benevolent* yaitu tindakan yang penuh kebaikan/kebijaksanaan untuk keuntungannya, sedangkan manajemen humanis dilambangkan dengan sistem *partisipatif*, yaitu condong ke arah manajemen yang terpusat pada karyawan dengan mengusahakan keterlibatan beberapa karyawan dalam pembuatan keputusan.

Dari uraian di atas, bisa disimpulkan bahwa peranan implementasi komunikasi di dalam organisasi pendidikan sangat erat hubungannya dengan mutu pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pimpinan dengan kemampuan komunikasinya menyampaikan gagasan buah pikiran, mendengarkan keluhan dan pendapat dari bawahannya, menyampaikan misi dan visi sekolah, pengambilan keputusan, membagi tugas-tugas dan menyampaikan kebijakan. Dengan keterampilan komunikasi kepala sekolah terhadap guru, staf, kepala sekolah dapat mempengaruhi mereka dengan tindakan yang diharapkan untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dalam arti meningkatkan mutu pembelajaran.

Tapi kenyataan di lapangan, di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan menunjukkan bahwa implementasi komunikasi kepala sekolah kurang menunjukkan komunikasi yang efektif, karena diketahui berdasarkan pengamatan, hubungan kerjasama antara kepala sekolah dan para guru dan staf administrasi masih rendah, keputusan dibuat pada tingkat atas, bekerja tidak maksimal dalam pembelajaran adanya perbedaan persepsi di dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

Melihat situasi dan kondisi seperti ini, peneliti ingin mengungkapkan secara ilmiah bagaimanakah implementasi komunikasi organisasi yang diterapkan kepala sekolah dalam usaha peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

B. Fokus Penelitian

Yang menjadi fokus penelitian ini adalah implementasi komunikasi organisasi yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru, staf administrasi dan siswa, yang diharapkan pada gilirannya meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian sebagaimana diungkapkan di atas, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi komunikasi organisasi di MTsN 2 Medan?
2. Bagaimana komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTsN 2 Medan?
3. Apa saja faktor penghambat implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTsN 2 Medan?
4. Apa saja upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi di MTsN 2 Medan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi komunikasi organisasi di MTsN 2 Medan.
2. Untuk mengetahui komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTsN 2 Medan.
3. Untuk mengetahui faktor penghambat implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTsN 2 Medan.
4. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi di MTsN 2 Medan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat:

1. Secara Teoritis.
 - a. Untuk menambah khazanah konsep strategi implementasi komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.
 - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian.
2. Secara Praktis.
 - a. Bahan masukan bagi kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, mengenai pentingnya implementasi komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran agar lebih baik pada masa yang akan datang.
 - b. Masukan bagi guru, staf administrasi dan siswa agar lebih memahami pentingnya implementasi komunikasi organisasi dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran.
 - c. Untuk peneliti selanjutnya, sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian lanjutan demi kesempurnaan implementasi komunikasi organisasi dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran.

F. Batasan Istilah

Berdasarkan fokus penelitian, maka batasan istilah dalam penelitian ini adalah:

1. Organisasi adalah tempat berkumpulnya orang-orang yang mempunyai perbedaan baik karakteristik maupun tujuan dalam menjalin hubungan kerja sama dan harus menyamakan visi dan misi untuk tujuan yang telah ditentukan secara bersama.
2. Komunikasi adalah penyampaian pesan baik secara verbal maupun non verbal antara si pengirim pesan dan si penerima pesan yang pada intinya untuk mengubah tingkah laku dalam suatu organisasi.
3. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling tukar menukar pesan dalam satu jaringan yang saling tergantung satu sama lain dalam suatu organisasi.
4. Implementasi komunikasi organisasi adalah bagaimana pelaksanaan komunikasi itu di dalam organisasi sekolah dengan memahami perbedaan-perbedaan perilaku manusianya, karena perilaku manusia di dalam organisasi sangat berperan mempengaruhi di dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi/sekolah yang telah ditetapkan.
5. Mutu pembelajaran adalah suatu usaha terhadap peserta didik dalam pemberian layanan pengetahuan, sikap dan keterampilan agar berdaya guna dan berhasil guna.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hirarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Dengan kata lain, komunikasi adalah proses penciptaan dan saling menemukan pesan dalam satu hubungan jaringan tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Sesungguhnya komunikasi organisasi merupakan sebuah proses pembagian pesan, ide-ide atau sikap dalam suatu organisasi, seperti bisnis, industri pemerintahann dan pendidikan. Proses penyebaran atau penyampaian pesan, ide-ide atau sikap ini terjadi antara manajer, pegawai dan teman sejawat yang juga dapat menggunakan teknologi komunikasi moderen atau media informasi. Adanya pembagian atau pertukaran pesan-pesan atau sejenisnya melalui proses dua arah agar makna pesan yang disampaikan dan diterima dengan tepat, sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim pesan.

Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara lisan (*verbal*) maupun tulisan (*non verbal*) atau menggunakan media informasi canggih. Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telepon dan lain-lainnya adalah bahagian yang akrab dengan kehidupan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam

pencapaian tujuan. Komunikasi organisasi berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, begitu sebaliknya bawahan dengan atasan, atau bawahan dengan bawahan dalam konteks pelaksanaan tugas dan hubungan sosial.

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan antar unit-unit organisasi dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Komunikasi organisasi adalah proses yang memungkinkan anggota organisasi untuk bekerja sama dan menafsirkan kebutuhan-kebutuhan organisasi yang terus bertambah dalam aktivitas organisasi.

Komunikasi dalam organisasi dapat digolongkan menjadi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi ke samping.³ Semua dapat dipacu sebagai komunikasi formal yang bertujuan untuk memperlancar pekerjaan. Selain itu dalam organisasi juga terdapat komunikasi informal yang terjadi dalam saluran tidak resmi organisasi atau di luar struktur organisasi. Komunikasi ini dapat berhubungan dengan pekerjaan dan dapat pula tidak berhubungan dengan pekerjaan. Para karyawan terlepas dari kedudukan dan pekerjaannya dapat membentuk kelompok-kelompok yang bisa saja terbentuk atas rasa saling suka, rasa senasib dan sebagainya. Mereka berkomunikasi dalam kelompok ini, berbagai informasi dan menjadikannya sebagai tempat berbagai gosip. Seorang pemimpin harus menggunakan komunikasi formal dan informal secara efektif.

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah mengalir dari para manajer tingkat atas atau pimpinan kepada supervisor dan akhirnya kepada karyawan, misalnya dalam bentuk instruksi pekerjaan, kebijakan, prosedur, memo dan publikasi perusahaan. Beberapa jenis informasi dikomunikasikan pimpinan kepada karyawan, seperti kebijakan organisasi yang biasanya dilakukan secara tertulis. Namun kebanyakan komunikasi ke bawah berlangsung antara supervisor dan karyawan yang biasanya secara lisan seperti instruksi pekerjaan.

Komunikasi ke bawah ini tidak bisa dipandang sepele karena karyawan memerlukan informasi berkaitan dengan pekerjaan mereka. Jika mereka tidak memperoleh secara formal, maka sangat mungkin mereka membuat dugaan sendiri atau beralih kepada saluran informasi. Namun sering kali supervisor kurang memperhatikan saluran komunikasi ke bawah, misalnya:

³ Devito Yoseph, *Komunikasi Interpersonal*, Cetakan ketiga (Bandung: Rosdakarya, 2004), h. 65.

(1) tidak memberi tahu karyawan tentang hal-hal yang seharusnya mereka ketahui, (2) memberi informasi yang kurang lengkap kepada karyawan, (3) terlambat memberi tahu karyawan, (4) menggunakan cara yang salah, misalnya menggunakan komunikasi lisan untuk hal yang seharusnya dilakukan secara tertulis, (5) Memberikan informasi yang salah kepada karyawan, (6) berkomunikasi dengan cara yang ketus, bermusuhan atau emosional, (7) berkomunikasi dengan cara yang tidak dimengerti oleh karyawan, dan (8) mengkritik karyawan di depan orang lain/orang banyak.

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas berlangsung dari karyawan kepada para supervisor dan selanjutnya kepada manajer yang lebih tinggi. Pimpinan membutuhkan umpan balik agar komunikasi ke bawah dipahami dengan baik, selain itu pimpinan juga dapat mengetahui gagasan, pendapat dan perasaan karyawan melalui komunikasi ke atas.

Umumnya jenis komunikasi yang dibutuhkan oleh pimpinan dari karyawan adalah sebagai berikut: (1) masalah dan kesulitan dalam pekerjaan, (2) perasaan dan sikap kepada organisasi dan unit kerja dalam departemen, (3) gagasan untuk meningkatkan operasi secara keseluruhan atau pelaksanaan pekerjaan tertentu, (4) informasi lebih awal tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan dalam kaitannya dengan jadwal atau standar pekerjaan.

Kesulitan dalam berkomunikasi ke atas menjadi tidak efektif ketika karyawan tidak mau atau takut mengungkapkan perasaan mereka. Dalam beberapa kasus karyawan merasa bahwa pimpinan tidak mendorong mereka untuk mengungkapkan pendapat. Sejumlah organisasi dan perusahaan berusaha menggalakkan komunikasi ke atas melalui kotak saran, pertemuan kelompok dan buletin karyawan. Cara seperti ini akan lebih efektif bila dilaksanakan dan dipelihara secara konsisten.

Efektivitas komunikasi ke atas bergantung kepada hubungan antara pimpinan dan karyawan, pimpinan bersikap terbuka, mau menerima dan mendorong lebih mungkin memperoleh gagasan dan pendapat dari bawahan.

3. Komunikasi ke samping

Komunikasi dapat juga berlangsung ke samping atau disebut juga komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang yang sama tingkat otoritasnya dalam organisasi. Komunikasi kesamping membantu upaya mengkoordinasikan kegiatan diantara sejumlah unit kerja.⁴ Misalnya diantara bagian perencanaan dengan bagian pendidikan luar sekolah pada organisasi pendidikan. Komunikasi ini dapat berfungsi secara tatap muka atau melalui berbagai bentuk sistem informal.

4. Komunikasi Informal

Komunikasi informal timbul karena komunikasi adalah manusiawi. Orang-orang yang saling kenal dalam suatu organisasi berbincang-bincang secara informal, suatu hal yang mereka ketahui bersama adalah organisasi tempat mereka bekerja. Jadi mereka berbicara apa saja tentang hal-hal apa saja yang mereka ketahui di situ. Pembicaraan ini sering berkembang dan pada akhirnya dapat menjadi gosip atau desas-desus yang menyebar ke seluruh karyawan.

Saluran informasi informal membawa dua jenis informasi yaitu: (1) yang berhubungan dengan pekerjaan dan (2) informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan ingin mengetahui hal-hal tempat organisasi mereka bekerja, tentang apa yang terjadi dan sebagainya. Jika mereka tidak memperoleh melalui saluran formal, maka mereka akan mencarinya melalui jalur informal. Saluran ini membawa informasi pribadi yang umumnya tidak dikomunikasikan melalui saluran formal.

Sebagian karyawan memandang saluran informal sebagai sumber informasi utama. Mereka memperoleh informasi lebih banyak daripada yang biasanya diperoleh informasi formal. Kita tidak tahu pasti kebenaran informasi yang diperoleh dari komunikasi informal. Informasi ini tidak banyak melibatkan emosi atau isu kontroversial cenderung akurat. Namun bahayanya timbulnya kesalahpahaman semakin besar pada saat informasi itu disampaikan dari orang ke orang. Kesalahan sedikit saja dapat mengakibatkan perubahan pesan yang selanjutnya menimbulkan kesalahan.

Kita tidak tahu pasti kebenaran informasi yang diperoleh dari komunikasi informal. Informasi yang tidak banyak melibatkan emosi atau isu kontroversial cenderung akurat. Namun bahayanya timbul kesalahpahaman semakin besar pada saat informasi itu disampaikan dari orang ke orang. Kesalahan sedikit saja dapat mengakibatkan perubahan pesan yang selanjutnya menimbulkan kesalahan.

⁴ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Cetakan keenam (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 121.

Pimpinan sering kali putus asa menangani informasi informal terutama terhadap informasi yang sifatnya hanya isu atau desas-desus. Namun saluran ini ada dan pimpinan tersebut tidak dapat menghentikannya. Justru sebenarnya pimpinan itu dapat memanfaatkannya untuk menyalurkan informasi yang benar. Dia dapat juga mengurangi ketergantungan karyawan terhadap saluran informal dengan memberikan lebih banyak informasi melalui saluran formal.

Selain itu, keberadaan saluran komunikasi informal tidak selamanya berakibat negatif terutama jika informasi yang disalurkan benar. Iklim informasi informal yang tercipta dapat difungsikan untuk mencapai beberapa tujuan yang membangun sabagai berikut: (1) menyediakan saluran untuk menyebarkan informasi tertentu yang tidak perlu memakai saluran formal seperti pribadi yang membantu membina persahabatan, (2) memungkinkan untuk orang-orang yang mengungkapkan perasaan yang jika dipendam akan menimbulkan masalah di kemudian hari (*stress*), (3) membantu menerjemahkan informasi dari pimpinan ke bawah menjadi informasi yang mudah dipahami, (4) mencegah timbulnya kesalahpahaman atau desas-desus dengan tidak berdasar dengan lebih mencirikannya, dan (5) menyediakan saluran penyampaian perasaan karyawan.

b. Pendekatan-pendekatan Komunikasi Organisasi

Pendekatan–pendekatan dasar yang telah dikembangkan untuk menjelaskan operasi dari organisasi-organisasi manusia.

1. Pendekatan ilmiah (*Scientific*)

Disebut juga sebagai pendekatan kritik rasional atau *scientific research*, karena itu memiliki kemampuan untuk berfikir, karena itu berfikir merupakan salah satu aktivitas batiniah manusia. Dengan akal budi yang dimiliki manusia, maka manusia dapat untuk berfikir, kemampuan berfikir banyak menghasilkan kebenaran.

Pada pendekatan ilmiah, sifat umum dari penelitian Weber, Taylor dan Fayol adalah mengembangkan ilmu kerja yang sesungguhnya menggunakan ilmu dalam memiliki dan melatih dan untuk memperoleh kerja sama antara para pekerja dan manajemen. Dengan ilmu kerja yang sesungguhnya, Taylor menganggap bahwa setiap pekerja memiliki kapasitas untuk pelaksanaan kelas pertama pada beberapa tugas. Dia melihatnya sebagai tanggung jawab manajemen untuk memilih dan melatih para pekerja untuk melaksanakan pekerjaan yang

paling penting, dan paling menguntungkan mereka, yaitu membawa secara bersama-sama ilmu kerja dan para pekerja pilihan. Melalui proses ini, dia menginginkan meniadakan perselisihan melalui kerja sama manajemen dan tenaga kerja yang erat, yang menguntungkan secara mutual (bersama).

Manajemen ilmiah ada lima elemen tugas yang diterima oleh manajemen yaitu: (1) perencanaan, yaitu pengkajian pasar ekonomi, tenaga kerja, material dan faktor-faktor lain untuk membuat strategi untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi, (2) pengorganisasian, yaitu membawa bersama-sama peralatan, pekerja, material yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan untuk organisasi, (3) pemberian perintah, yaitu mempertahankan aktivitas berorientasi tujuan dari organisasi, (4) pengkoordinasian, yaitu penyatuan usaha organisasi, (5) pengendalian, yaitu mempertahankan pemenuhan aturan-aturan, rencana-rencana yang telah dibuat.⁵

Struktur organisasi akan dibuat untuk mempertahankan kesatuan perintah secara klasik sebagai sebuah piramida hirarki, dengan seorang kepala pimpinan pada puncaknya dan para pekerja produksi pada dasarnya. Selanjutnya, dalam organisasi, puncak kewenangan akan ditempati oleh seorang pemimpin dan bagian dasarnya dihubungkan dengan para karyawan yang melaksanakan tugas di dalam pencapaian tujuan organisasi.

Terlepas dari berapa rumitnya hubungan organisasi dengan manajemen, maka birokrasi manajemen merefleksikan prinsip-prinsip: (1) kemenangan, yaitu suatu rangkaian perintah dari atasan yang harus dilaksanakan dikenal dari atas piramida ke setiap individu dalam hirarki tersebut, (2) kesatuan, yaitu setiap individu yang mendapatkan perintah dan tanggung jawab kepada atasan hanya sebuah otoritas, (3) definisi, yaitu semua tugas dan tanggung jawab yang sudah ditetapkan harus dilaksanakan bertanggung jawab.

Dalam keadaan seperti ini, jelas sekali tergantung pada keberhasilan organisasi dalam memotivasi para karyawannya. Untuk “manusia ekonomis” dari teori manajemen ilmiah, ini memanfaatkan dorongan karyawan untuk memperoleh material untuk proses produksi

Manajemen ilmiah memiliki dua faktor yang kuat dalam kehendaknya,

- 1) manajemen ilmiah memberikan sistem yang komperensif dari teori organisasi,
- 2) memberikan solusi-solusi terhadap masalah-masalah manajemen yang memiliki setiap tampilan yang dapat diukur dan efektif. Prinsip-prinsip ini mengatakan bahwa kunci terhadap

⁵ Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cetakan ketujuh (Bandung: Rosdakarya, 1997), h. 79.

produktivitas organisasi adalah seorang karyawan yang dimotivasi secara ekonomis yang bekerja di bawah kondisi yang dirancang secara ilmiah untuk menghasilkan yang paling baik.

2. Pendekatan Humanistik

Pendekatan humanis, menekankan kekuatan dan pengaruh pada pekerjaan dalam organisasi. Secara alamiah merupakan “*motivated organisme*”, organisasi yang memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Komunikasi ke atas lebih efektif dalam organisasi untuk memberikan wawasan yang lebih luas kepada manajemen melalui sikap keluhan dan aspirasi dari para karyawan.⁶

Ada beberapa anggapan dasar dari pendekatan humanis, yaitu, (1) produktivitas ditentukan oleh norma sosial, bukan faktor psikologis, (2) seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis sangat penting dalam memotivasi para karyawan, (3) karyawan biasanya memberikan reaksi suatu persoalan, (4) kepemimpinan memegang peranan sangat penting dalam mencakup aspek-aspek formal dan informal, (5) penganut *human relations* menganggap komunikasi sebagai fasilitator dalam pembuatan keputusan.⁷

Rensis Linkert dalam studi penelitiannya tentang perilaku individu dalam lingkungan organisasi menyimpulkan bahwa para pimpinan yang berkonsentrasi pada pelaksanaan pekerjaan cenderung mendapatkan hasil yang kurang baik daripada orang yang memberikan sebagian besar perhatian mereka untuk mengembangkan hubungan manusia produktif. Selanjutnya dia melihat dua bentuk manajemen dasar yang terpusat pada pekerjaan dan yang terpusat pada karyawan.

Manajemen yang terpusat pada pekerjaan terfokus pada penjelasan teknik dan operasional, uraian kerja yang tepat bersama dengan instruksi, skedul, tingkat dan pengawasan yang ketat untuk mempertahankan produksi dan kualitas. Sebaliknya, manajemen yang berpusat pada karyawan berkonsentrasi pada pengembangan hubungan yang sehat dengan para karyawan individu dan diantara kelompok kerja, menciptakan tim yang efektif dengan partisipasi maksimum dalam pembuatan keputusan dan tujuan-tujuan prestasi yang tinggi. Linkert menemukan bukti bahwa para pimpinan yang terpusat pada karyawan, yang meyakini peranan mereka sebagai salah satu penanganan hambatan terhadap pelaksana yang efektif oleh

⁶ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, hal. 93.

⁷ Jalaluddin Rahmat, *Psikologi Komunikasi*, Cetakan ketiga (Bandung: Grafindo Persada, 1996), h. 67.

para bawahan, secara aktual lebih efisien daripada para pemimpin yang terpusat para pekerja yang menekan efisiensi.

Dalam sistem *Otoritatif eksploitatif*, motivasi didasarkan pada rasa takut, komunikasi hanya terjadi satu arah yaitu : dari atas ke bawah dan keputusan dibuat pada tingkat atas, pimpinan menginstruksikan apa, kapan, bagaimana sesuatu tugas harus dikerjakan. Pada sistem *otoritatif eksploitatif* ini, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan permasalahan menjadi tanggungjawab pimpinan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menurut atau mematuhi. Kekuasaan pada pimpinan semata-mata hendak mengambil keuntungan diri sendiri dari kesempatan yang ada. Dalam hal menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan pekerjaannya, pimpinan menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam sistem ini adalah saling curiga satu dengan yang lain.

Sistem *benevolent otoritatif*, pimpinan memakai komunikasi satu arah walaupun tidak seperti pada *otoritatif eksploitatif*, efektifitas kerja tinggi dan mengutamakan tugas. Perbedaan dengan sistem sebelumnya *otoritatif eksploitatif* adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Namun demikian, instruksi dari pimpinan yang selalu memerintah tetap dominan.

Sistem *konsultatif*, pimpinan masih memegang kendali, namun pimpinan juga mencari masukan-masukan bawahannya, memakai pola komunikasi dua arah. Pimpinan dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung bersifat mendukung. Selain itu, sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola menetapkan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat *konsultatif* dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkat tertentu.

Sistem *parsifatif*, pimpinan memiliki gaya kepemimpinan lebih menekan pada kelompok kerja sampai ditingkat bawah. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pimpinan selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini, komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahan yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini mau memberikan pujian atau hadiah (*reward*) bagi bawahan yang berhasil bekerja dengan baik.

Melalui pendekatan-pendekatan organisasi yang telah diuraikan di atas, diharapkan implementasinya terhadap organisasi (sekolah) menjadi lebih baik dan meningkatkan

kualitas/mutu dari organisasi (sekolah) yang dipimpin. Seorang pemimpin dengan pengertian dan kemampuannya berkomunikasi dengan memahami pendekatan-pendekatan komunikasi organisasi, pimpinan diharapkan dapat memilih sistem/gaya apa yang terbaik yang akan ditampilkan untuk kelancaran dan kemajuan organisasinya (sekolah), dalam arti bagaimana seorang pemimpin dapat merangkul karyawannya untuk bekerja sama dengan sebaik-baiknya di dalam pencapaian tujuan organisasi (sekolah) yang ingin dicapai dengan optimal.

Tabel 1: Sistem komunikasi Organisasi

No	Sistem Komunikasi	Implementasinya
1	Eksploitatif Otoritatif	<ul style="list-style-type: none"> - Kekuasaan penuh kepada pimpinan - Komunikasi dari atas ke bawah - Membatasi peranan bawahan - Rasa saling curiga - Mengambil keputusan menjadi tanggungjawab pimpinan
2	Benevolent Otoritatif	<ul style="list-style-type: none"> - Memilih komunikasi dari atas ke bawah, tetapi bawahan sudah bisa mengomentari perintah - Hubungan kerjasama masih rendah - Pimpinan yang menentukan keputusan - Mau meminta pendapat dari bawahan
3	Konsultatif	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi sudah dua arah - Pimpinan masih memegang kendali - Sudah mau mencari dan menerima masukan dari bawahan - Cenderung lebih bersifat mendukung
4	Parsititatif	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi dua arah - Melibatkan bawahan di dalam pengambilan keputusan - Membagi tanggungjawab anggotanya - Mau memberi pujian dan kaidah bagi bawahan yang berprestasi

c. Implementasi Komunikasi Organisasi

Hubungan antara komunikasi dan perilaku manusia adalah hubungan timbal balik, masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan komunikasi yang bersifat terbuka mendorong perilaku yang jujur dan terbuka. Komunikasi dan perilaku sangat erat hubungannya di mana tidak memungkinkan untuk mempelajari satu tanpa mempelajari yang lain.

Untuk sampai pada pembahasan tentang implementasi komunikasi organisasi, ada baiknya peneliti menjelaskan sedikit tentang perilaku organisasi. Perilaku keorganisasian atau organisasi diidentifikasi sebagai studi mengenai perilaku manusia dalam organisasi, yang mana dengan menggunakan ilmu pengetahuan tentang bagaimana bertindak dalam organisasi.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu adapun tujuan praktis dalam penelaah studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.⁸

Penilaian komunikasi sering kali merupakan program penelitian dan pengembangan khususnya ketika digunakan pendekatan perilaku. Dianggap perilaku-perilaku organisasi bila perilaku-perilaku tersebut membuat sesuatu lainnya terlihat atau menempatkan sesuatu sehingga terpandang jelas atau menjadi perhatian seorang lain.⁹ Agar pertunjukkan menjadi sesuatu bentuk perilaku organisasi, ia harus mempresentasikan atau mewakili atau melambangkan sesuatu lainnya.

Kata koordinator bersumber pada bahasa latin *Coordination* yang berarti “kombinasi atau interaksi yang harmonis”. Menurut Sirait interaksi yang harmonis diantara para karyawan di dalam organisasi, baik hubungannya secara timbal balik maupun secara horizontal diantara para karyawan secara timbal balik pula, disebabkan oleh komunikasi.¹⁰

Secara teknis, itu berarti bahwa seseorang tidak dapat menghindari untuk menunjukkan pesan. Komunikasi dapat dibedakan dengan semua perilaku manusia dan organisasi lainnya, karena ia melibatkan proses mental memahami orang, objek dan peristiwa yang kita sebut pertunjukan pesan. Komunikasi organisasi adalah “perilaku organisasi” yang terjadi dan

⁸ Thoha, *Perilaku Organisasi*, Cetakan kedua (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 4.

⁹ Stephen Robbins, *Prilaku Organisasi*, Cetakan kedua belas (Indonesia: PT. Indeks Kelompok Gramedia, edisi lengkap, alih bahasa, Harry Slamet, 2006), h. 107.

¹⁰ Turman Sirait, *Komunikasi Interpersonal* Cetakan ketiga (Jakarta: Ilmu Jaya, 1993), h. 27.

bagaimana mereka yang terlibat dalam proses bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi.

Dari uraian diatas, dapatlah kita ketahui bahwa implementasi komunikasi organisasi adalah bagaimana pelaksanaan komunikasi itu di dalam organisasi / sekolah dengan memahami perbedaan-perbedaan perilaku manusianya, karena perilaku manusia di dalam organisasi sangat berperan mempengaruhi di dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi/sekolah yang telah diterapkan.

Implementasi komunikasi organisasi bila dihubungkan dengan pendidikan adalah untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Implementasi komunikasi yang baik antara penerima pesan dan pemberi pesan akan memberikan dampak positif, karena bila sudah terjalin komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru, staf dan siswa pasti sudah merupakan persepsi untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam implementasi komunikasi, kepala sekolah memperlakukan dan mengakui guru, siswa dan warga sekolah sebagai subjek bukan objek. Implementasi komunikasi ini merupakan suatu pertemuan antara subjek dengan subjek. Kepala sekolah mengakui dan memperlakukan komponen pendidikan sebagai subjek yang sangat penting karena semakin baik seseorang kepala sekolah menganalisa komponen pendidikan lainnya, maka semakin besar kemungkinan terjadinya peningkatan mutu pembelajaran di sekolah tersebut, namun demikian pasti akan ditemui hambatan-hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi, tergantung bagaimana seorang kepala sekolah mencari jalan keluarnya.

d. Hambatan-hambatan dalam Implementasi Komunikasi Organisasi

Hambatan komunikasi adalah segala sesuatu yang menimbulkan gangguan komunikasi sehingga tujuan komunikasi tidak tercapai. Pada dasarnya semua hambatan itu dapat terjadi karena *distorsi*, penghilangan sebagian isi informasi, terlalu banyak informasi, waktu, penerimaan pesan dan hambatan fisik.¹¹

Tidak memadainya komunikasi dapat mendukung berkembangnya konflik yang merintangi tujuan antara dua kelompok yang posisinya saling melengkapi. Tidak adanya sarana-sarana komunikasi yang memadai dan menghambat usaha-usaha untuk mencapai koordinasi dua kelompok. Kesulitan-kesulitan bahasa serta selektifitas dalam

¹¹ Denim, *Inovasi Pendidikan*, Cetakan ketiga (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 58.

menginterpretasikan dapat mengekalkan kesalahan konsepsi dan mendorong timbulnya saling tidak percaya sebagai awal dari timbulnya konflik.

Konflik dikatakan menjadi suatu hambatan atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi yang disebabkan adanya berbagai macam perkembangan yang dapat menimbulkan perbedaan pendapat, keyakinan dan ide antara satu sama lain.

Penyebab terjadinya konflik :

1. Perbedaan pendapat

Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan maka dapat menimbulkan ketegangan.

2. Salah paham

Konflik ini terjadi karena kesalahpahaman yang dianggap merugikan orang lain yang menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpatik dan kebencian.

3. Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan

Perasaan kesal, benci, kurang nyaman, kurang simpatik dapat menimbulkan konflik yang dapat merugikan secara materi, moral maupun sosial.

4. Perilaku sensitif

Perasaan terlalu sensitif dapat memandang persoalan yang wajar menjadi tidak wajar dan dapat mengakibatkan konflik.

Adanya beberapa teori yang menganalisa terjadinya konflik/hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi.

1. Teori Hubungan Masyarakat

Teori ini menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan diantara kelompok-kelompok yang berbeda dalam suatu organisasi.

2. Teori Negosiasi Prinsip

Teori ini menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami.

3. Teori Kebutuhan Manusia

Teori ini menganggap bahwa konflik disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia, fisik mental dan sosial.

4. Teori Kesalahpahaman antar Budaya

Teori ini menganggap bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara berkomunikasi antara berbagai budaya yang berbeda.

5. Teori Transformasi

Teori ini menganggap bahwa konflik disebabkan oleh masalah ketidaksertaan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

Dalam organisasi, hambatan-hambatan komunikasi dapat terjadi pada semua tingkatan baik interpersonal, intragroup, intergroup, interorganisasi maupun intraorganisasi.

1. Konflik Intrapersonal

Yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih antara dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan maka yang ia pilih harus dilakukan.

2. Konflik Interpersonal

Yaitu konflik antar individu, konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan-perbedaan tentang isu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik Intragroup

Yaitu konflik antar anggota dalam suatu kelompok. Selain kelompok dapat mengalami konflik substansi (latar belakang keahlian yang berbeda) ketika anggota menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama.

4. Konflik Intergroup

Yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, antar karyawan terjadi perbedaan persepsi perbedaan tujuan dan meningkatkan tuntutan dalam keahlian.

5. Konflik Intraorganisasi

Yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan antar karyawan terjadi perbedaan persepsi dalam pengambilan keputusan antara pimpinan dengan tenaga administrasi.

6. Konflik Interorganisasi

Yaitu konflik yang terjadi antar organisasi. Terjadi karena adanya saling ketergantungan satu sama lain, yang dapat menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.

Konflik dalam organisasi dapat menimbulkan dampak positif maupun negatif serta dapat pula mendorong inovasi, kreatifitas dan adaptasi. Meskipun konflik dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan sampai bertingkat stres, tapi konflik juga dapat membuat seseorang untuk mengintrospeksi diri dan mengembangkan alternatif yang lebih baik.

2. Mutu Pembelajaran

Secara umum adalah gambaran karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat . Mutu pembelajaran adalah suatu usaha terhadap peserta didik dalam pemberian layanan pengetahuan, sikap dan keterampilan agar berdaya guna dan berhasil guna.

Mutu adalah kualitas yang diharapkan dari hasil pelayanan pendidikan yang memuaskan dan bermanfaat. Meningkatkan mutu pembelajaran adalah suatu usaha yang tidak dapat ditawar-tawar sebagaimana yang dimaksud pemerintah. Untuk itu diharapkan kepala sekolah bersama guru-guru dan staf administrasi dapat menciptakan konsep-konsep mutu pembelajaran yang kondusif untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Adapun konsep-konsep mutu pembelajaran meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan pembelajaran di Indonesia merupakan suatu proses penyusunan alternatif kebijaksanaan mengatasi masalah yang akan dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan pendidikan nasional. Definisi ini memperlihatkan suatu tanggungjawab pendidikan yang besar sebagai bagian integral dari pembangunan bangsa.

Bahwa perencanaan pembelajaran adalah suatu penerapan yang rasional dari analisis sistematis. Proses perkembangan pendidikan dengan tujuan agar pendidikan itu lebih efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan para murid dan masyarakat.

Perencanaan pengajaran dipandang sebagai suatu alat yang dapat membantu para pengelola untuk lebih menjadi berdaya guna dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Perencanaan dapat menolong pencapaian suatu sasaran secara lebih ekonomis, tepat waktu dan memberi peluang untuk lebih mudah di kontrol dan dimonitor dalam pelaksanaannya. Karena

itu, perencanaan sebagai unsur dan langkah pertama dalam fungsi pengelolaan pada umumnya menempati posisi yang amat penting dan amat menentukan.

Dalam perencanaan pembelajaran harus diperhatikan pertimbangan-pertimbangan efisiensinya antara lain:

- a) *Signifikansi*, tingkat signifikansi tergantung pada kegunaan sosial dari tujuan pendidikan yang diajukan. Dalam pencapaian tujuan itu, pengambilan keputusan perlu mempunyai garis pembimbing yang jelas dan mengajukan kriteria evaluasi. Sekali keputusan telah diambil dan tujuan telah ditentukan, setiap pengamat pendidikan dapat mengadakan evaluasi kontribusi perencanaan, dan signifikansi dapat ditentukan berdasarkan kriteria-kriteria yang dibangun sesama proses perencanaan.
- b) *Fleksibilitas*, maksudnya perlu dipertimbangkan fleksibilitas perencanaan pengajaran. Salah satu faktor penentu adalah otoritas politikal yang memadai, sebab dengan itu fleksibilitas teknik dan estimasi biaya serta aspek-aspek lainnya dapat dibuat dalam pertimbangan realistis.
- c) *Relevansi*, konsep ini berkaitan dengan jaminan bahwa perencanaan pengajaran memungkinkan penyelesaian persoalan secara lebih spesifik pada waktu yang tepat agar dapat dicapai tujuan spesifik pada waktu yang tepat dan optimal.
- d) *Kepastian*, diakui bahwa tidak semua hal-hal yang sifatnya kebetulan dapat dimasukkan dalam perencanaan pengajaran, namun perlu diupayakan agar sebanyak mungkin hal-hal tersebut dimasukkan dalam pertimbangan. Penggunaan teknik atau metode simulasi sangat menolong mengantisipasi hal-hal tersebut. Konsep kepastian meminimumkan atau mengurangi kejadian-kejadian tidak berguna.
- e) *Ketelitian*, prinsip utama yang perlu diperhatikan adalah agar perencanaan disusun dalam bentuk yang sederhana, serta perlu diperhatikan secara sensitif. Kaitan-kaitan yang pasti terjadi antara berbagai komponen, berarti diperlukan waktu yang lebih banyak dalam menggali beberapa alternatif, sehingga perencanaan dan pengambilan keputusan dapat mempertimbangkan alternatif mana yang lebih efisien.
- f) *Adaptabilitas*, diakui bahwa perencanaan bersifat dinamik, sehingga perlu senantiasa mencari informasi sebagai umpan balik atau balikan. Kalau perencanaan pengajaran sudah lengkap, penyimpangan-penyimpangan sudah semakin berkurang dan aktifitas-aktifitas spesifik dapat ditentukan.

- g) *Waktu*, faktor yang berkaitan dengan waktu yaitu keterlibatan perencanaan dalam memprediksi masa depan, juga validasi dan realibilitas analisis yang dipakai, serta kapan untuk menilai kebutuhan pendidikan masa kini dalam kaitannya dengan masa mendatang.
- h) *Monitoring*, termasuk didalamnya adalah mengembangkan kriteria untuk menjamin bahwa berbagai komponen bekerja secara efektif. Menjamin agar pelaksanaan dapat mulus, perlu dihubungkan persoalan yang memungkinkan perencanaan pengajaran menentukan alasan-alasan mengadakan variasi dalam perencanaan.
- i) *Isi perencanaan*, yaitu hal-hal yang akan direncanakan.¹²

Perencanaan yang baik perlu memuat:

1. Tujuan yang diinginkan berbagai hasil proses pendidikan;
2. Program dan layanan, atau bagaimana cara mengorganisasi aktivitas belajar dan layanan-layanan pendukungnya;
3. Tenaga manusia, yakni mencakup cara-cara mengembangkan prestasi, spesialisasi, perilaku, kompetensi maupun kepuasan mereka;
4. Struktur organisasi, maksudnya bagaimana cara mengorganisasi dan manajemen operasi dan pengawasan program dan aktifitas kependidikan yang direncanakan;

Perencanaan dapat membantu, akan tetapi perencanaan itu sendiri harus dipakai dalam suatu kombinasi yang harmonis dengan alat-alat lain. Seperti misalnya pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan. Perencanaan menjadi alat yang berguna perlu didampingi dengan pengetahuan dan kemampuan bekerja seseorang lebih efektif dalam situasi kepemimpinan yang baik. Hal ini penting mengingat perencanaan bukan sebagai pengganti kewenangan seseorang pengelola.

Agar perencanaan yang kompherensif dapat diperoleh, maka seyogyanya dilaksanakan tahap-tahap proses.

1. Tahap pra-perencanaan: tahapan ini menyangkut, (a) menciptakan atau mengadakan badan atau bagian yang bertugas dalam melaksanakan fungsi perencanaan, (b) menetapkan prosedur perencanaan, (c) mengadakan reorganisasi struktural internal administrasi agar

¹² Heriyanto, *Perencanaan Pengajaran*, Cetakan kelima (Jakarta: Rhineka Cipta, 2005), h. 67.

dapat berpartisipasi dalam proses perencanaan serta proses implementasinya, dan (d) menetapkan mekanisme serta prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang diperlukan dalam perencanaan.

2. Tahap perencanaan awal: terdiri dari aktivitas-aktivitas, (a) tahap diagnosa merupakan kegiatan membandingkan luasan atau output yang diharapkan dengan apa yang telah dicapai sekarang. Tahap ini bertujuan untuk mengetahui apakah rencana yang dilaksanakan itu memadai dan relevan, serta cara-cara yang dipakai untuk mencapai tujuan itu, efektif dan efisien, (b) tahap formulasi rencana, merupakan kebijakan yang memberikan arah kepada upaya memperbaiki dan kekurangan suatu rencana, (c) penilaian kebutuhan tahap ini, perencanaan baru pada tahap inventarisasi sumber manusia dan material yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan yang ada, (d) perhitungan biaya, jika keseluruhan biaya yang dibutuhkan untuk keseluruhan program, (e) penentuan target, menentukan serta menetapkan tingkat pencapaian juga realisasi dari tujuan yang ditetapkan.
3. Tahap formulasi rencana; (a) Menyiapkan seperangkat keputusan yang diambil oleh pemegang otoritas, dan (b) Menyediakan pola dasar pelaksanaan yang menjadi pemegang berbagai unit organisasi yang bertanggung jawab implementasi keputusan-keputusan tersebut.
4. Tahap erabolasi rencana; sebelum rencana diimplementasikan perlu di elaborasikan dalam arti dirinci sehingga tugas setiap unit menjadi jelas.¹³

b. Pelaksanaan

Pada saat ini perencanaan bergabung dengan pelaksanaan atau manajemennya. Dalam tahap ini, sumber-sumber manusia, dana dan materil dialokasikan, jadwal dan waktu proyek ditetapkan, demikian juga hal-hal lain yang berhubungan dengan pelaksanaan proyek seperti mekanisme pendelegasian wewenang, pembagian tugas dan tanggung jawab sebagainya.

Makin tinggi keberhasilan yang dicapai oleh pelaksana program, akan makin tinggi pula harapan keberhasilan yang lebih baik. Oleh sebab itu, pemimpin harus terus membimbing dan mengarahkan agar setiap aktivitas pelaksanaan program mencapai keberhasilan optimal.

c. Evaluasi

¹³ *Ibid*, h. 78.

Evaluasi program adalah langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan yang tepat pula. Evaluasi program ini sangat bermanfaat terutama bagi pengambilan keputusan karena dengan masukan evaluasi program itulah para pengambilan keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan. Wujud dari hasil evaluasi adalah sebuah rekomendasi dari evaluator untuk pengambilan keputusan (*decision maker*).

Secara umum dapat dikatakan evaluasi pengajaran adalah penilaian/penafsiran terhadap pertumbuhan dan kemajuan peserta didik ke arah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Ada dua macam tujuan evaluasi, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan pada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada masing-masing komponen. Istilah “kriteria” dalam penilaian juga sering dikenal dengan kata “tolak ukur” atau “standar”. Evaluasi program perlu memiliki kriteria, kriteria atau tolak ukur dibuat oleh evaluator karena evaluator terdiri dari beberapa orang yang memerlukan kesepakatan di dalam menilai dan agar tidak terpengaruh oleh pendapat pribadi.

Ada dua macam tolak ukur/standar, yaitu kuantitatif dan kualitatif. Masing-masing jenis tolak ukur ada yang disusun dan digunakan tanpa pertimbangan dan ada yang dengan pertimbangan. Keduanya tetap ilmiah karena disusun berdasarkan penalaran yang benar.

Dari pengertian tersebut di atas tujuan evaluasi pengajaran antara lain adalah untuk mendapatkan data pembuktian yang akan mengukur sampai di mana tingkat kemampuan dan keberhasilan para peserta didik dalam mencapai tujuan kurikuler/pengajaran. Dengan demikian, evaluasi menempati posisi yang penting dalam proses belajar mengajar, karena dengan adanya evaluasi ini, keberhasilan pengajaran tersebut dapat diketahui.¹⁴

Secara garis besar dalam proses belajar mengajar, evaluasi memiliki fungsi pokok sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kemajuan dan perkembangan peserta didik setelah melakukan kegiatan belajar mengajar selama dalam jangka waktu tertentu;
2. Untuk mengukur sampai dimana keberhasilan sistem mengajar yang digunakan;
3. Sebagai bahan pertimbangan dalam rangka melakukan perbaikan proses belajar mengajar;

Selain itu hasil evaluasi pengajaran dapat juga digunakan untuk:

1. Bahan pertimbangan bagi bimbingan individual peserta didik;
2. Membuat diagnosis mengenai kelemahan-kelemahan dan kemampuan peserta didik;

¹⁴ Imran Ali, *Pembinaan Guru Indonesi*, Cetakan kedelapan (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 79.

3. Bahan pertimbangan bagi perubahan dan perbaikan kurikulum;

Dari uraian mengenai konsep-konsep mutu pembelajaran akan berpengaruh sekali bila dihubungkan dengan implementasi komunikasi dalam organisasi. Dengan sistem gaya komunikasi yang diterapkan kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi, kita akan mengetahui peranan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program pengajaran di sekolah yang dipimpinnya.

Memang tidak selamanya seorang pimpinan atau kepala sekolah di dalam kewenangannya hanya memakai satu sistem/gaya komunikasi yang diimplementasikannya. Bisa saja di dalam perencanaan dia memakai sistem *benevolent otoritatif* atau *eksploitatif otoritatif* begitu juga pada pelaksanaan tugas mungkin memakai sistem *eksploitatif otoritatif* mungkin juga sistem *parsitatif* dan seterusnya.

Diharapkan dengan pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi seseorang, pemimpin/kepala sekolah dapat mengimplementasikan komunikasi dengan sistem/gaya yang dapat diterima oleh para bawahannya untuk bekerja sama dengan baik di dalam mencapai tujuan pendidikan dengan mutu pembelajaran yang baik pula.

d. Hakikat Kepala Sekolah

Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh karena itu kepala sekolah harus membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara tanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan dalam pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan tujuan dan harapan dalam pengembangan *kognitif*, *afektif* dan *psikomotorik* siswa. Disinilah perlunya kepala sekolah yang sungguh-sungguh mampu membawa sekolah tersebut pada harapan warga sekolah. Kepala sekolah harus dapat mempengaruhi kinerja guru yang ada dalam kegiatan belajar mengajar.

Untuk ke depan diharapkan bahwa kepala sekolah harus mampu berperan sebagai figur dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi

sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM).¹⁵

Semua itu harus dipahami kepala sekolah dan lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan yang nyata di sekolah. Pelaksanaan, peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi.

a. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dengan cara saling menghargai profesi guru bidang studi yang berbeda, memberikan nasehat kepada warga sekolah akan pentingnya pendidikan dan memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan.

Sebagai *educator* kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh para guru dengan cara sering memantau dan memberikan arahan dan metode-metode belajar yang baik. Dalam hal ini, faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama mendukung dalam terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan, sangat mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor : 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru dan mengarahkan guru untuk mengajarkan dengan baik dan penuh tanggungjawab.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah berperan sebagai manajer dan pemimpin pendidikan serta juga berfungsi sebagai : 1) Mendorong timbulnya kemauan kuat, penuh semangat dan percaya diri.

¹⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cetakan kesepuluh (Bandung: Rosdakarya, 2009), h. 98.

Para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing: 2) Memberi bimbingan, mengarahkan serta memberi inspirasi bagi para guru, staf dan siswa dari kemajuan sekolah.¹⁶

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang baik dengan guru, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme dengan mengikuti pendidikan tambahan seminar dan diklat dan serta mendorong keterlibatan seluruh guru, staf dan peserta didik dalam menunjang sebagai program pendidikan. Seorang manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seorang manajer harus mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan menggunakan sumber daya sekolah secara optimal yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah mengemban dua tugas utama, yaitu mengkoordinasikan penyelenggaraan administrasi program pembelajaran dan penyelenggaraan administrasi ketatausahaan dan sebagai manajer, kepala sekolah adalah perencana, organisator, pemimpin dan pengendali organisasi. Oleh sebab itu kepala sekolah harus : 1) Menyadari bahwa ia bekerja dengan dan melalui orang lain, dan banyak berhubungan dengan orang lain. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjadi saluran komunikasi di lingkungan sekolah. ; 2) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan bawahan; 3) mampu mengatasi berbagai macam persoalan menyangkut keterbatasan waktu dan sumber yang dimiliki sekolah; 4) Mampu berfikir analisis, dan melihat semua tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan; 5) Mampu menjadi guru penengah jika terjadi pertentangan/konflik antar bawahan.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan belajar dan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara

¹⁶ Wahyusumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cetakan keempat (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 59.

pada pencapaian efisien dan efektivitas belajar dan pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yang mensupervisi pekerjaan yang dilakukan tenaga kependidikan. Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada peserta didik dan sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Dalam pelaksanaannya sebagai supervisor, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip: 1) Hubungan *konsultatif*, *kolegial* dan bukan hirarkis ; 2) Dilaksanakan secara demokratis ; 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru) ; 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan dan 5) Merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah dapat menjalankan fungsinya sebagai supervisor secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual atau konseling dan simulasi pembelajaran.

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk yang jelas dan terarah, pengawasan yang kadang-kadang harus ketat dan terkadang harus sedikit longgar namun tetap harus dilakukan secara profesional, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan dengan mengizinkan dan mengirimkan mereka untuk mengikuti pendidikan dan diklat-diklat pendidikan, membuka komunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan guru dan mendelagasikan tugas kepada yang di anggap cukup cakap. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.¹⁷

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan *laissez-faire*. Kepemimpinan demokratis artinya kepala sekolah harus selalu menerapkan konsep dari guru, oleh guru dan untuk guru. Kepala sekolah harus mendengarkan keluhan dan keinginan para guru. Kepemimpinan otoriter

¹⁷ *Ibid*, h. 110.

maksudnya adalah kepala sekolah terkadang harus bersikap tegas kepada guru-guru yang sering lalai menjalankan tugasnya. Kepemimpinan *laissez-faire* maksudnya kepala sekolah harus menerapkan konsep toleransi atau tarik ulur untuk terjaga hubungan yang baik antar guru maupun antar guru dengan kepala sekolah. Ketiga sikap tersebut sering dimiliki secara bersama-sama oleh *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut sering muncul secara bersamaan atau secara situasional.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Sebagai inovator kepala sekolah memberi peluang pada kondisi sekolah baik secara fisis maupun secara psikis. *Webster's New World Dictionary* yang dikutip Husnal, Asmara mendefinisikan inovasi sebagai: 1) Tindakan atau proses pembauran: 2) Sesuatu yang baru diperkenalkan, metode, kebiasaan dan cara melakukan sesuatu. Inovator selalu menunjukkan pada suatu yang baru secara kualitatif, berbeda dengan keadaan semula yang dilaksanakan atas pertimbangan yang diteliti dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai hasil yang lebih baik.¹⁸

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator* kepala sekolah harus memiliki strategis yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari dan menemukan ide-ide atau gagasan-gagasan yang baru menghubungkan atau mengintegrasikan setiap kegiatan-kegiatan sekolah, memberikan contoh dan teladan yang baik kepada seluruh tenaga pendidik sekolah yang tujuannya untuk peningkatan mutu pembelajaran.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki cara dan waktu yang tepat untuk memberi motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik yang asri, aman dan nyaman, pengaturan suasana kerja yang nyaman, dan pengaturan suasana kerja yang tenang dan harmonis, penegakkan disiplin, pemberian dorongan, penghargaan atau *reward* secara tepat dan bermanfaat dan penyediaan melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB)

¹⁸ Husnal Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Cetakan keempat (Jakarta: Rajawali, 1994), h. 87.

Lingkungan kerja yang harmonis dan tenang serta kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Peranan lingkungan fisik antara lain mencakup lingkungan belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium serta mengatur lingkungan sekolah nyaman dan menyenangkan.

Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan, menanamkan disiplin kepada semua bawahannya.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi beberapa faktor, dan motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain menuju efektivitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan prestasi dan profesionalisme dalam mendidik siswa. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan;
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan agar mereka mengetahui tujuan dari pekerjaannya. Mereka juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut;
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya;
4. Pemberian *reward* atau penghargaan lebih baik daripada pemberian hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman perlu juga diberikan;
5. Usahakan untuk dapat memenuhi kebutuhan para tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberi rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, memberi pengalaman sedemikian rupa, sehingga para pegawai pernah memperoleh dan merasakan kepuasan dan penghargaan;¹⁹

¹⁹ Mulyasa, *Menjadi*, h. 122.

Melalui peran kepala sekolah yang termuat dalam EMASLIM, maka diharapkan implementasi komunikasi organisasi antara kepala sekolah dengan guru, staf dan siswa dapat meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang saling berperan dalam meningkatkan mutu pembelajaran. “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah”.²⁰ Dalam hal ini, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa : “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan saran dan prasarana”.

Setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Dengan langkah yang demikian diharapkan kepala sekolah dapat mengkomunikasikan hal-hal yang menyangkut komponen sekolah guna meningkatkan kualitas guru secara menyeluruh dalam usaha untuk meningkatkan mutu pembelajaran anak didiknya.

h. Kepala Sekolah Sebagai Pengawas

Pengawasan, pengendalian, atau *controlling* yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah proses manajemen yang sangat penting kedudukannya dalam mengukur kualitas kegiatan sekolah. Pada dasarnya seorang kepala sekolah yang menjamin semua unit bekerja secara optimal sesuai standar yang dipersyaratkan, tentu mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Pengawasan sebagai proses ”menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sesuai dengan yang direncanakan.²¹

Pengawasan dapat dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan program dan kegiatan, membina orang-orang yang melaksanakan program kegiatan, dan pelurusan program dan kegiatan yang tidak mengarah pada sasaran untuk tujuan pengendalian mutu. Bahwa pengawasan berkaitan dengan apa yang direncanakan. Kemudian tindakan pengawasan terdiri dari tiga langkah universal, yaitu (1) mengukur perbuatan (2) membandingkan perbuatan

²⁰ Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Cetakan kelima (Yogyakarta: Adi Cipta Karya Nusa, 1998), h. 46.

²¹ Arikunto dan Suharismi, *Prosedur Penelitian*, Cetakan keempat (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 154.

dengan standar yang ditetapkan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.²² Pendapat para ahli tersebut menegaskan bahwa pengawasan adalah jaminan bahwa tujuan dapat dicapai dengan mencegah berbagai penyimpangan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan program dan kegiatan.

Kepala sekolah melakukan pengawasan untuk memastikan apakah guru melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang dimandatkan, apakah petugas laboratorium dan perpustakaan melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, apakah pegawai tata usaha memberikan pelayanan prima, apakah konselor membimbing siswa mampu mengatasi kesulitan belajarnya, dan sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan ini penting bagi kepala sekolah untuk selanjutnya melakukan kontrol sesuai dengan pertanyaan tersebut. Jika sudah sesuai, maka kepala sekolah dapat melakukan pembinaan dengan cara memotivasi, tetapi jika tidak sesuai maka diambil langkah-langkah perbaikan sesuai prosedur yang benar. Dalam hal ini kepala sekolah yang mampu melihat secara detail apakah program masih sesuai dengan arah dan tujuan yang ditentukan, apakah kepala sekolah mampu meningkatkan profesionalisme khususnya bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. Kemampuan melakukan pengawasan yang demikian ini dilatarbelakangi pengalaman dan prestasinya sebelum menjadi kepala sekolah.

Semua ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan pengawasan secara internal di sekolah yang dipimpinnya. Pengawasan atau pengendalian internal adalah pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Cakupan dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas, baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, proses kerja, dan kedisiplinan karyawan. Selanjutnya, bahwa pengawasan internal adalah suatu penilaian objektif dan sistematis oleh pengawas internal atas pelaksanaan dan pengendalian organisasi berupa pemberian bantuan kepada manajemen dalam mengidentifikasi sekaligus merekomendasi masalah efisiensi maupun potensi kegagalan sistem dan program yang berdampak buruk pada kinerja organisasi.²³

Kepala sekolah sebagai pengawas yang cermat dan teliti akan tampak pada kemampuan dan kemauannya memonitor seluruh kegiatan sekolah. Data dan informasi dari hasil monitoring kepala sekolah dianalisis dan dikonsultasikan kepada berbagai pihak yang relevan

²² Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* Cetakan ketujuh, (Bandung: Angkasa, 1989), h. 203.

²³ Sri Banum Mucklis, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Cetakan pertama (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 164.

dengan permasalahannya. Kemudian dari hasil analisis diambil solusi yang tepat dalam waktu yang segera. Hasil pengawasan secara internal kelembagaan yang dilakukan kepala sekolah, guru, maupun personel lainnya di sekolah akan menjamin mutu sekolah yang dipersyaratkan dapat dipenuhi.

i. Kepala Sekolah Mengevaluasi Program Sekolah

Evaluasi program adalah langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan yang tepat pula. Evaluasi program ini sangat bermanfaat terutama bagi pengambilan keputusan karena dengan masukan evaluasi program itulah para pengambilan keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan. Wujud dari hasil evaluasi adalah sebuah rekomendasi dari evaluator untuk pengambilan keputusan (*decision maker*).

Secara umum dapat dikatakan evaluasi pengajaran adalah penilaian/penafsiran terhadap pertumbuhan dan kemajuan peserta didik ke arah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Ada dua macam tujuan evaluasi, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan pada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada masing-masing komponen. Istilah “kriteria” dalam penilaian juga sering dikenal dengan kata “tolak ukur” atau “standar”. Evaluasi program perlu memiliki kriteria, kriteria atau tolak ukur dibuat oleh evaluator karena evaluator terdiri dari beberapa orang yang memerlukan kesepakatan di dalam menilai dan agar tidak terpengaruh oleh pendapat pribadi.

Ada dua macam tolak ukur/standar, yaitu kuantitatif dan kualitatif. Masing-masing jenis tolak ukur ada yang disusun dan digunakan tanpa pertimbangan dan ada yang dengan pertimbangan. Keduanya tetap ilmiah karena disusun berdasarkan penalaran yang benar.

Dari pengertian tersebut di atas tujuan evaluasi pengajaran antara lain adalah untuk mendapatkan data pembuktian yang akan mengukur sampai di mana tingkat kemampuan dan keberhasilan para peserta didik dalam mencapai tujuan kurikuler/pengajaran. Dengan demikian, evaluasi menempati posisi yang penting dalam proses belajar mengajar, karena dengan adanya evaluasi ini, keberhasilan pengajaran tersebut dapat diketahui.

Secara garis besar dalam proses belajar mengajar, evaluasi memiliki fungsi pokok sebagai berikut :

1. Untuk mengukur kemajuan dan perkembangan peserta didik setelah melakukan kegiatan belajar mengajar selama dalam jangka waktu tertentu;

2. Untuk mengukur sampai dimana keberhasilan sistem mengajar yang digunakan;
3. Sebagai bahan pertimbangan dalam rangka melakukan perbaikan proses belajar mengajar;²⁴

Selain itu hasil evaluasi pengajaran dapat juga digunakan untuk :

1. Bahan pertimbangan bagi bimbingan individual peserta didik;
2. Membuat diagnosis mengenai kelemahan-kelemahan dan kemampuan peserta didik;
3. Bahan pertimbangan bagi perubahan dan perbaikan kurikulum;

j. Kepala Sebagai Pengambilan Keputusan

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat, setiap sekolah perlu memiliki sistem pengelolaan informasi yang baik karena setiap keputusan memerlukan dukungan informasi yang cepat, tepat, dan akurat. Kebutuhan akan system seperti itu semakin dirasakan ketika kita dihadapkan pada persaingan terbuka yang semakin ketat seperti sekarang ini.

Dalam memikul tanggung jawab administrator di sekolahnya, kepala sekolah dihadapkan dengan berbagai masalah yang beragam dan kompleks sehingga memerlukan pemahaman dan keterampilan untuk menemukan dan mempertimbangkan sejumlah alternatif pemecahannya.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu kegiatan dalam manajemen yang berkaitan dengan masalah dalam organisasi. Begitu juga dalam organisasi kependidikan, keputusan pendidikan merupakan faktor esensial dalam menentukan kebijakan-kebijakan pendidikan. Oleh karena itu sebuah keputusan pendidikan perlu ditentukan melalui proses pengambilan keputusan yang rasional, berdasarkan informasi yang akurat dan tujuan yang jelas, serta adanya kerjasama dengan pihak-pihak yang berkaitan, sehingga proses pengambilan keputusan tersebut menghasilkan sebuah keputusan yang bermutu dan adanya penerimaan dari pihak-pihak yang terkait.

Dalam memikul tanggung jawab administrator di sekolahnya, kepala sekolah dihadapkan dengan berbagai masalah yang beragam dan kompleks sehingga memerlukan

²⁴ *Ibid*, h. 123.

pemahaman dan keterampilan untuk menemukan dan mempertimbangkan sejumlah alternatif pemecahannya.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu kegiatan dalam manajemen yang berkaitan dengan masalah dalam organisasi. Begitu juga dalam organisasi kependidikan, keputusan pendidikan merupakan faktor esensial dalam menentukan kebijakan-kebijakan pendidikan. Oleh karena itu sebuah keputusan pendidikan perlu ditentukan melalui proses pengambilan keputusan yang rasional, berdasarkan informasi yang akurat dan tujuan yang jelas, serta adanya kerjasama dengan pihak-pihak yang berkaitan, sehingga proses pengambilan keputusan tersebut menghasilkan sebuah keputusan yang bermutu dan adanya penerimaan dari pihak-pihak yang terkait.

Setiap kegiatan suatu organisasi selalu terkait dengan semua fungsi manajemen dan dengan pengambilan atau membuat keputusan. Mulai dari fungsi perencanaan sudah terdapat berbagai pilihan tentang tujuan yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Dan beberapa tujuan itu seorang perencana atau manajer perlu memilih satu diantaranya sebagai tujuan. Masalah memilih satu dari pilihan alternatif merupakan penyelesaian atau pemecahan masalah melalui tindakan pengambilan keputusan. Hal itu juga dapat terjadi pada fungsi-fungsi lain, seperti pengorganisasian, pengadaan staf, pelaksanaan, pendorongan, pengawasan, penilaian dan lainnya selalu terkait dengan kegiatan memilih yang dilakukan dengan pengambilan keputusan. Oleh karena itu kegiatan pengambilan keputusan berawal dari timbulnya beberapa masalah.

Bahwa keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas.²⁵ Keputusan adalah sebagai suatu hukum situasi, mengungkapkan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-altematif, yaitu ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan, ada beberapa altematif yang harus dipilih salah satu yang terbaik dan ada tujuan yang ingin dicapai, dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut.²⁶

Keputusan adalah merupakan suatu hasil dari menjatuhkan pilihan diantara dua atau lebih altematif jalan keluar sampai melakukan tindakan penyelesaian.²⁷

Dan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu altematif dari beberapa altematif.

Pengambilan keputusan membutuhkan proses yang kompleks dalam kegiatan

²⁵ Igede Pranasetta, *Cara Jitu Membuat Keputusan*, Cetakan kedelapan (Jakarta: Progres, 2003) h. 3.

²⁶ Hasan dan Iqbal, *Teori Pengambilan Keputusan*, Cetakan ketiga (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 24.

²⁷ Igede Pranasetta, *Cara Jitu*, h. 103.

pengambilan keputusan. Beberapa langkah-langkah yang harus diikuti antara lain : (1) menetapkan dan membatasi masalah (2) menganalisa masalah (3) menentukan kriteria atau standart solusi yang mana yang akan dievaluasi (4) membuat/menyiapkan alternatif solusi (5) memilih solusi yang paling efektif (6) melaksanakan solusi.

Proses pengambilan keputusan berawal dengan adanya masalah, atau lebih tepat kesenjangan antara keadaan nyata dan keadaan yang dikendaki. Masalah-masalah dapat diketahui atau dicari apabila terdapat penyimpangan antara pengalaman dengan kenyataan, antara apa yang direncanakan dengan kenyataan, adanya pengaduan dan kompetisi.

Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara rasional terdapat lima hal yang harus diperhatikan yaitu: (1) kejelasan masalah, (2) orientasi tujuan, (3) pengetahuan alternatif, (4) preferensi yang jelas, dan (5) hasil maksimal.²⁸

Dari berbagai pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa analisis proses pengambilan keputusan adalah: (1) Mengidentifikasi masalah dan membuat definisinya, (2) Mengumpulkan dan mengolah data, (3) Mengidentifikasi berbagai alternatif, (4) Menganalisis dan mengkaji setiap alternatif, (5) Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif, (6) melaksanakan keputusan yang diambil, dan (7) melakukan evaluasi.

Oleh sebab itu, kemajuan dan perkembangan suatu sekolah sangat ditentukan atensi dan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah, sehingga kiprah kepala sekolah di dalam menjalankan visi, misi dan strategi sekolah dapat terwujud. urgensinya dari persoalannya bahwa :

Pertama, kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan, oleh sebab itu kepala sekolah adalah inovator. Kemasan cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme dan kepercayaan orang tua menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada semua komponen persekolahan seperti guru, karyawan dan kepala sekolah. Karena orang tua masih banyak memiliki pandangan bahwa suatu sekolah yang sudah menjadi primadona dan fanatismenya disebabkan oleh popularitas suatu sekolah yang didukung oleh sarana dan prasarana memadai, komponen birokrasi dan

²⁸ Iqbal Hasan, *Teori Pengambilan Keputusan*, h. 77.

administrasi sekolah yang terbuka, harmonisasi dan interaksi antar semua komponen persekolah saling mendukung dan terbentuk suasana kondusif, di manapun lokasi sekolah yang bersangkutan akan tetap dikejar. Apalagi masih melekat dari para orang tua yang sudah tertanam didirinya, bahwa bila anak pertamanya dididik di sekolah tertentu, maka untuk anak-anak berikutnya tetap menginginkan sekolah yang bersangkutan. Hal ini tentunya atas pertimbangan yang sudah disebutkan di atas. Siswa dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitas kepala sekolah, oleh sebab itu seorang kepala sekolah mestilah seorang fasilitator. Seenggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan.

Kedua, sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik; melainkan konseptor managerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masingnya demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.

Ketiga, mestilah memahami akan fungsi apa yang disebut dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau dikenal dengan istilah Total Quality Management (TQM) Salah satu pola manajemen yang berisi seperangkat prosedur yang digunakan oleh setiap orang/institusi untuk memperbaiki kinerja pembelajaran secara terus menerus. Karena manfaat dari MMT ini antara lain adalah untuk meningkatkan kinerja proses pembelajaran melalui peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi. Konsep ini harus dipahami oleh semua unsur birokrasi sekolah, mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, guru BP, petugas laboratorium, pustaka, karyawan, penjaga sekolah, siswa, orang tua dan komite sekolah. Masing-masing bersinergi dan saling menunjukkan kinerja, dan masing-masing saling bertanggungjawab dengan tugas dan fungsi yang melekat pada dirinya. Akan terasa pincang jalannya suatu organisasi sekolah, bilamana masing-masing komponen tidak saling mendukung, dan lebih celakanya masing-masing komponen melempar tanggungjawab, dan seolah-olah tugas dan fungsi yang melekat pada dirinya bisa dikerjakan oleh oranglain.

Oleh sebab itulah, kompetensi seorang kepala sekolah di dalam menjalankan roda organisasi sekolah mesti ada. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di samping yang disebutkan di atas, diantaranya adalah konseptor, negosiator, administrator, motivator. Disamping itu seorang kepala sekolah juga memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, dan ini terkait erat dengan program sertifikasi bagi kepala sekolah. Suatu hal yang harus melekat erat pada seorang kepala sekolah adalah memiliki visioner, punya pandangan dan wawasan, intelektual, dan bertanggungjawab.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa kinerja komponen kinerja kepala sekolah antara lain adalah : (1) kepala sekolah sebagai pendidik, meliputi: menanamkan dan melestarikan kebenaran, meningkatkan pemahaman tugas profesional, meningkatkan pemahaman tugas personal, dan meningkatkan pemahaman tugas sosial. (2) kepala sekolah sebagai manajer, meliputi : menyusun program-program sekolah, menyusun organisasi/kepegawaian sekolah, mengambil keputusan, dan mengoptimalkan sumber daya sekolah. (3) kepala sekolah sebagai administrator, meliputi : mengelola administrasi KBM, administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, persuratan, sarana dan prasarana. (4) kepala sekolah sebagai penyelia (supervisor), meliputi : melaksanakan supervisi pendidikan, dan memberi bantuan / petunjuk. (5) kepala sekolah sebagai pemimpin, meliputi : memiliki kepribadian yang kuat, mengerakkan guru, dan memiliki visi dan misi. (6) kepala sekolah sebagai inovator, meliputi : membuat gagasan baru dan pembaharuan sekolah dan (7) kepala sekolah sebagai motivator, meliputi : memberikan dorongan dan semangat kepada sumber daya masyarakat sekolah. (8) kepala sekolah sebagai pengawas. (9) kepala sekolah mengevaluasi program sekolah (10) kepala sekolah sebagai pengambil keputusan.

Untuk dapat mewujudkan harapan tersebut, unsur terpenting adalah kepala sekolah sebagai juru kunci dalam pengembangan dan peningkatan kinerja organisasinya. Peran kepala sekolah untuk kondisi sekarang ini tidak terbatas hanya sebagai pimpinan tapi lebih dari itu juga sebagai manajer, edukator, administrator, supervisor, leader dan pencipta iklim.²⁹

Kepala sekolah sebagai edukator berperan sebagai orang yang mendidik, mengajar dan melatih guru, staf pegawai dan peserta didik. Mendidik disini dapat diartikan memberikan latihan dan ajaran mengenai akhlak dan kecerdasan berfikir. Sebagai pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu:

²⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* Cetakan Pertama (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 43.

- a. Mental, hal-hal bersifat yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan;
- c. Fisik hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan secara lahiriah;
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan;

Selain itu kepala sekolah juga harus mampu menyusun program pembelajaran, melaksanakan proses belajar dan pembelajaran, analisis hasil pembelajaran dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan. Selain itu dia juga harus mampu membimbing guru dalam hal menyusun program pembelajaran dan bimbingan konseling, mengevaluasi hasil belajar dan layanan bimbingan konseling.

Dari pendapat di atas dapat juga disimpulkan bahwa kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya bertanggung jawab, berani mengambil keputusan, berjiwa besar, dapat mengendalikan emosi dan sebagai panutan/teladan. Selain dari pada itu kepala sekolah harus memahami kondisi personil sekolah, memiliki visi dan misi dan mampu berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tulisan yang pada akhirnya juga mampu mengambil keputusan dengan baik.

Uraian tugas dan fungsi kepala sekolah yang lebih lengkap sesuai dengan perkembangan kebutuhan madrasah akhir-akhir ini adalah yang terdapat dalam buku Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah, yang menguraikan tugas-tugas kepala madrasah berdasarkan uraian fungsinya.

Bahwa setiap perbuatan atau tindakan harus diarahkan untuk mewujudkan harapan organisasi.³⁰ Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa dalam suatu organisasi terdapat kelompok yang menjalankan tugas atau pekerjaannya secara efektif dan ada juga yang tidak. Fenomena demikian timbul sudah pasti ada penyebabnya, oleh karena itu sebagai upaya memenuhi harapan organisasi kiranya diperlukan standar yang jelas dan informasi tentang apa-apa yang menjadi harapan-harapan dan tuntutan organisasi, dengan demikian seseorang dapat mengukur kinerjanya, apakah efektif atau tidak.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja yakni kemampuan dan dorongan yang kuat. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) kepala sekolah terdiri dari kemampuan potensial

³⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* Cetakan kedua (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 24.

(IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).³¹ Artinya, kepala sekolah yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, seseorang perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Sementara itu dorongan terbentuk dari sikap (*attitude*) kepala sekolah dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Dorongan merupakan kondisi yang menggerakkan diri kepala sekolah yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri kepala sekolah untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang kepala sekolah harus memiliki sikap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang ingin dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Oleh sebab itu, kemajuan dan perkembangan suatu sekolah sangat ditentukan atensi dan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah, sehingga kiprah kepala sekolah di dalam menjalankan visi, misi dan strategi sekolah dapat terwujud. urgensinya dari persoalannya bahwa :

Pertama, kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan, oleh sebab itu kepala sekolah adalah inovator. Kemasan cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme dan kepercayaan orang tua menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada semua komponen persekolahan seperti guru, karyawan dan kepala sekolah. Karena orang tua masih banyak memiliki pandangan bahwa suatu sekolah yang sudah menjadi primadona dan fanatismenya disebabkan oleh popularitas suatu sekolah yang didukung oleh sarana dan prasarana memadai, komponen birokrasi dan administrasi sekolah yang terbuka, harmonisasi dan interaksi antar semua komponen persekolah saling mendukung dan terbentuk suasana kondusif, di manapun lokasi sekolah yang bersangkutan akan tetap dikejar. Apalagi masih melekat dari para orang tua yang sudah tertanam didirinya, bahwa bila anak pertamanya dididik di sekolah tertentu, maka untuk anak-anak berikutnya tetap menginginkan sekolah yang bersangkutan. Hal ini tentunya atas pertimbangan yang sudah disebutkan di atas. Siswa dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala sekolah, oleh sebab itu seorang kepala sekolah mestilah seorang fasilitator. Seenggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para

³¹ Anwar Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempat, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 69.

pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan.

Kedua, sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik; melainkan konseptor managerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masingnya demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.

Ketiga, mestilah memahami akan fungsi apa yang disebut dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau dikenal dengan istilah Total Quality Management (TQM) Salah satu pola manajemen yang berisi seperangkat prosedur yang digunakan oleh setiap orang/institusi untuk memperbaiki kinerja pembelajaran secara terus menerus. Karena manfaat dari MMT ini antara lain adalah untuk meningkatkan kinerja proses pembelajaran melalui peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi. Konsep ini harus dipahami oleh semua unsur birokrasi sekolah, mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, guru BP, petugas laboratorium, pustaka, karyawan, penjaga sekolah, siswa, orang tua dan komite sekolah. Masing-masing bersinergi dan saling menunjukkan kinerja, dan masing-masing saling bertanggungjawab dengan tugas dan fungsi yang melekat pada dirinya. Akan terasa pincang jalannya suatu organisasi sekolah, bilamana masing-masing komponen tidak saling mendukung, dan lebih celakanya masing-masing komponen melempar tanggungjawab, dan seolah-olah tugas dan fungsi yang melekat pada dirinya bisa dikerjakan oleh oranglain.

Oleh sebab itulah, kompetensi seorang kepala sekolah di dalam menjalankan roda organisasi sekolah mesti ada. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di samping yang disebutkan di atas, diantaranya adalah konseptor, negosiator, administrator, motivator. Disamping itu seorang kepala sekolah juga memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, dan ini terkait erat dengan program sertifikasi bagi kepala sekolah. Suatu hal yang harus melekat erat pada seorang kepala sekolah adalah memiliki visioner, punya pandangan dan wawasan, intelektual, dan bertanggungjawab.

B. Dasar Konseptual

Penetapan standar pendidikan merupakan kebijakan yang sangat penting dan strategis untuk pemerataan dan peningkatan kualitas pendidikan. Banyak komponen yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan, salah satu komponennya adalah guru. Hal ini memang wajar, sebab guru merupakan ujung tombak yang berhubungan langsung dengan siswa sebagai subjek dan objek belajar.

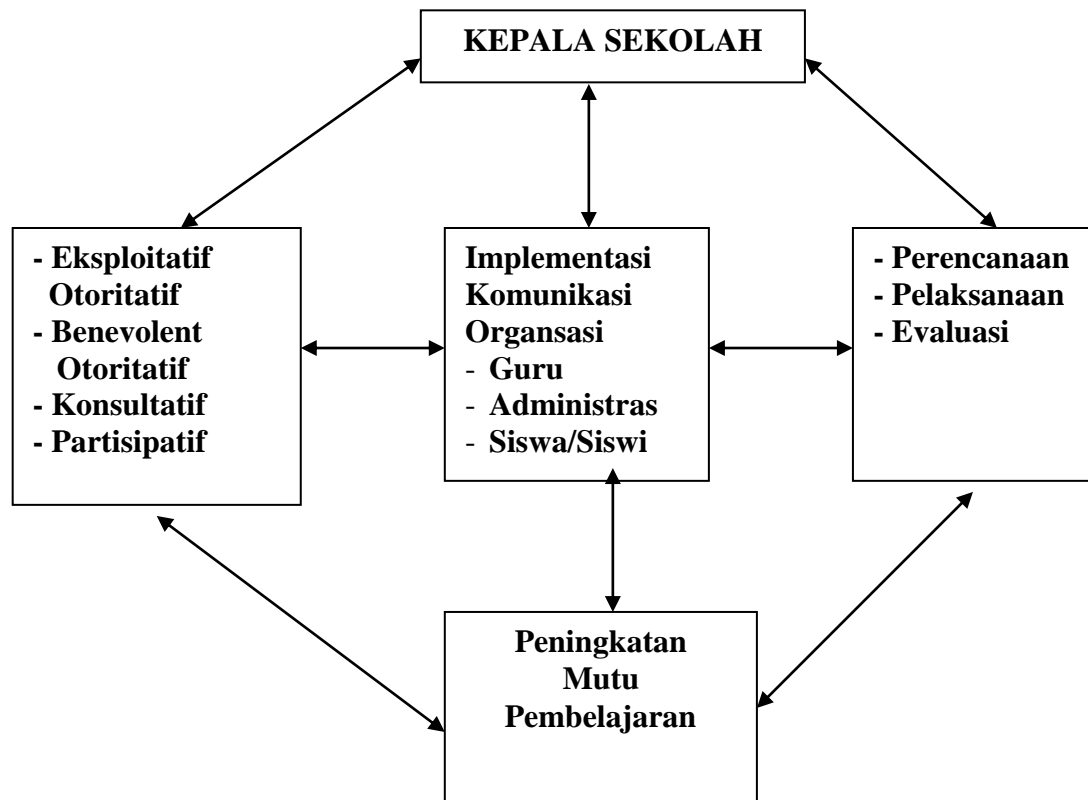
Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan pendidikan harus ada kerjasama implementasi dan komunikasi yang lancar antara kepala sekolah dengan guru, staf administrasi dan siswa. Bila komunikasi dan kerjasama sudah lancar dan terjalin dengan baik diharapkan kepala sekolah bersama para guru, staf administrasi dapat meningkatkan mutu pembelajaran, dimana konsep-konsep di dalam peningkatan mutu pembelajaran itu dimulai dengan kebijakan kepala sekolah di dalam perencanaan, pelaksanaan dan mengevaluasi program pembelajaran.

Konsep-konsep peningkatan mutu pembelajaran ini sangat dipengaruhi oleh peran implementasi komunikasi kepala sekolah apakah di dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program pembelajaran memakai sistem *eksploitatif otoritatif*, *benevolent otoritatif*, *konsultatif* atau *partisipatif*.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan dalam visi misinya, kepala sekolah bersama-sama para guru dan staf administrasi dituntut secara profesional mengembangkan kemampuan diri, menunjukkan kinerja yang maksimal, tetapi terkadang terdapat tantangan yang cukup besar untuk mewujudkannya mengingat sistem komunikasi yang dianut pimpinan kepala sekolah yaitu *benevolent otoritatif* dimana terjadi komunikasi satu arah, pimpinan hanya mau memerintah walaupun ia mau mendengar dari bawahannya tetapi keputusan tetap pada pimpinan.

Jadi, bila persepsi tentang tujuan pendidikan disekolah tersebut sudah berbeda antara kepala sekolah dengan guru maka tujuan pendidikan di dalam peningkatan mutu pembelajaran akan sulit tercapai secara optimal, karena dalam organisasi sekolah, peningkatan mutu pembelajaran dipengaruhi oleh keberhasilan implementasi komunikasi.

Menurut penulis, guna menjelaskan hal ini, berikut disajikan kerangka konsep dari penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1. Paradigma Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistic, pendekatan ini dianggap lebih relevan karena bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

Bahwa penelitian, kualitatif masih mempersoalkan latar alamiah dengan maksud agar hasilnya dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena, dan yang dimanfaatkan untuk penelitian kualitatif adalah berbagai macam metode penelitian. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasa dimanfaatkan adalah pengamatan, wawancara dan pemanfaatan dokumen.³²

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, masalah yang dimaksudkan di atas lebih sesuai menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah interaksi aktor-aktor dan prosesnya, bukan produk / hasilnya.³³ Selanjutnya Faisal, berpendapat bahwa dalam mempelajari perilaku manusia diperlukan penelitian yang mendalam sampai ke perilaku intinya (*inner behavior*), serta holistik dan bertolak dari sudut pandang manusia pelakunya.³⁴ Oleh karena itulah penelitian kualitatif cocok dalam penelitian ini, untuk mengetahui makna suatu tindakan dan peristiwa yang terjadi dalam latar belakang sosial yang menjadi objek penelitian. Aktivitas penelitian kualitatif yang akan dilaksanakan ini memiliki ciri-ciri yaitu : (a) latar alamiah sebagai sumber data, (b) penelitian adalah instrumen kunci, (c) penelitian kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil, (d) peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung meneliti data secara induktif, (e) makna yang dimiliki pelaku yang mendasari tindakan-tindakan mereka merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif

³² Denzin dan Lincoln, *Metode Penelitian Kualitatif*, Terjemahan, Sugiono, Cetakan kedua (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 64.

³³ Bog dan Taylor, *Metode Penelitian Pendidikan*, Terjemahan Faisal, Sanafiah. Cetakan keempat (Bandung: Alfa Beta, 2004), h. 35.

³⁴ Faisal, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Cetakan ketujuh (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990) h. 79.

adalah sampainya temuan peneliti terhadap makna perilaku atau tema budaya yang merupakan alasan seseorang sesuai latar sosial.³⁵

Penelitian kualitatif bertujuan membentuk pemahaman-pemahaman yang rasional dan gamblang mengenai kebenaran dan realita. Penelitian kualitatif pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka tentang lingkungan sekitarnya.³⁶ Sehubungan dengan itu, pendekatan ini diharapkan dapat memberikan makna yang mendasari suatu perilaku, dalam implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan. Berdasarkan pertimbangan itulah peneliti memerlukan pengamatan berulang-ulang dan keterlibatan diri dalam kegiatan untuk mendapatkan data dan sumber data.

B. Latar Penelitian

Latar belakang ini adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan dan semua sumber dayanya yang tergabung dalam organisasi (sekolah) yaitu : kepala sekolah, para guru, staf administrasi dan para siswa.

Teknik sampel *purposive* dapat menjadi cara yang memaksimalkan peneliti dalam wawancara untuk menemukan teori dasar yang mencukupi dan memperhatikan kondisi tempat, waktu dan nilai setempat untuk memungkinkan dapat ditransfer.

Situasi penelitian ini adalah implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan yang mencakup konteks yang luas, melibatkan pelaku, waktu yang berbeda dan proses yang bervariasi. Di dalam latar sosial inilah nantinya akan ditemukan berbagai informasi yang bersumber dari subjek penelitian yang diteliti. Penentu sumber informasi dalam penelitian ini berpegang pada empat parameter yaitu : konteks (suasana, keadaan atau latar), perilaku, peristiwa dan proses. Untuk memudahkan pemahaman terhadap kompleksitas situasi sosial sebagai sumber informasi, dibawah ini dikelompokkan semua sumber informasi sebagaimana yang ada pada matriks ini.

Table 2: Matriks Pengelompokkan Latar Belakang Penelitian Sebagai Sumber Informasi

PARAMETER	SITUS MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
-----------	----------------------------------

³⁵ *Ibid*, h. 58.

³⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Cetakan ketiga (Bandung: Tarsito, 1998), h. 117.

	2 MEDAN
Konteks	Ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang staf administrasi, ruang kelas
Pelaku	Kepala sekolah, para guru, staf administrasi, dan para siswa
Peristiwa	Kunjungan kelas, rapat koordinasi, pembinaan, upacara bendera
Proses	Melaksanakan kunjungan ke kelas, memantau rapat koordinasi dengan kepala sekolah dengan guru dan staf administrasi, memantau pembinaan yang diberikan kepala sekolah dengan guru, staf administrasi dengan siswa, mengikuti pelaksanaan upacara bendera.

Dalam penelitian ini, menentukan situasi sosial bagi peneliti pemula yaitu : (1) sederhana, (2) mudah memasuki lingkungan sosialnya, (3) tidak mencolok dalam melakukan penelitian, (4) mudah memperoleh izin, dan (5) kegiatannya berulang-ulang.³⁷

Kriteria yang digunakan dalam menetapkan informan yaitu : (1) subjek telah lama atau intensif menyatu dengan situasi sosial yang menjadi fokus penelitian, (2) subjek masih terlibat secara aktif, (3) subjek yang mempunyai cukup banyak waktu memberikan informasi tidak cenderung diolah terlebih dahulu, dan (5) subjek sebelumnya masih asing dengan peneliti.³⁸

Penetapan informasi berdasarkan pertimbangan di atas disebut penetapan sampel secara *purposive* yaitu sampel dipilih berdasarkan pada pertimbangan bahwa informan benar-benar terkait dengan permasalahan implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan. Penentuan narasumber bergantung pada unsur-unsur sebelumnya, dipilih menurut kaidah *purposive*, peneliti menggunakan pengetahuan khusus atau keahliannya tentang kelompok yang ada untuk dipilih sebagai subjek penelitian yang mewakili populasi.

Karakteristik utama pemilihan narasumber adalah berkembang dan berkelanjutan, senantiasa disesuaikan dan diarahkan untuk mencapai kejenuhan (*redudance*) data. Dengan kata lain, pencapaian data akan ditentukan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul ke permukaan ketika peneliti melakukan pengumpulan dan analisis data.

³⁷ Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial* Cetakan kelima (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 78.

³⁸ Faisal, *Penelitian*, h. 68.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data sebagai catatan lapangan penelitian ini, peneliti ikut berperan serta dan berpartisipasi aktif di dalam lingkungan dan mempelajari budayanya, sehingga dapat dilakukan pengambilan data secara keseluruhan, baik melalui pengamatan atau observasi, wawancara yang terstruktur maupun yang tidak terstruktur, serta melakukan pengkajian dan menelaah dokumen-dokumen yang berhubungan dengan peningkatan pembelajaran. Tahap peneliti hanya memperhatikan kegiatan sosial di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan dan membiasakan diri pada lingkungan sekolah, agar para informan terbiasa dan tidak asing dengan kebiasaan peneliti, sehingga terjalin hubungan yang akrab dan saling bertukar informasi tentang implementasi komunikasi organisasi. Pertama-tama dilakukan pengamatan pada keseluruhan gedung, ruangan-ruangan, beserta sarana maupun prasarana dan isi yang ada di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan beserta aktivitas informan, sampai tercipta keakraban antara peneliti dan informan. Selanjutnya membuat catatan lapangan yang disusun pada saat wawancara, baik yang bersifat deskriptif maupun catatan yang bersifat reflektif. Adapun teknik dalam mengumpulkan data dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi

Dalam observasi lapangan peneliti mencari dan mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan yang berhubungan dengan implementasi komunikasi organisasi, baik menemukan cara yang bersifat umum maupun data yang bersifat khusus. Pengamatan dilakukan terhadap kegiatan kepala sekolah dalam mengimplementasi komunikasi organisasi kepada guru, staf administrasi, para siswa. Dalam melakukan pengamatan dilakukan wawancara informal dengan kepala sekolah, guru, staf administrasi dan siswa.

2. Wawancara

Wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi dari pihak yang terlibat dalam implementasi komunikasi organisasi. Wawancara dilakukan pada kepala sekolah, guru, staf administrasi dan siswa. Wawancara dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang sifatnya tidak menyulitkan mereka untuk menjawabnya dan memberikan keluesan kepada mereka untuk menyatakan harapan dan keinginan untuk kedepannya dalam meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan. Peneliti mengajukan pertanyaan, mendengarkan jawaban dan melanjutkan pertanyaan berikutnya. Selama

melakukan wawancara peneliti merekam dan mencatat semua informasi baik yang berhubungan langsung dengan fokus, maupun sebagai data tambahan.

3. Studi Dokumentasi

Data dari dokumen termasuk *non human resource* yang dapat dimanfaatkan karena memberikan keuntungan yang telah ada, siap pakai dan penggunaannya tidak membutuhkan biaya.³⁹

Studi dokumentasi dalam penelitian ini diperlukan untuk kebutuhan tahap eksploitasi dan juga untuk mengungkap data yang bersifat administratif dan dokumentatif. Maka dokumen yang dijadikan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah catatan-catatan hasil rapat sekolah, daftar pembagian tugas mengajar guru, visi dan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan. Selanjutnya data ini dikumpulkan dan ditafsirkan oleh peneliti untuk menambah data yang diperoleh melalui wawancara observasi yang kesemuanya itu untuk memperoleh pengertian yang mendalam.

D. Teknik Analisa Data

Analisa data ialah proses menyusun dan mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih lanjut. Selanjutnya Moelong berpendapat bahwa analisis data juga dimaksudkan untuk menemukan unsur-unsur atau bagian-bagian yang berisikan kategori yang lebih kecil dari peneliti.⁴⁰ Setelah data dan informasi yang diperlukan terkumpul baik yang melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi pada masalah implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan harus menganalisis dengan cara menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi data selama dan sesudah pengumpulan data.

Untuk itu sejak awal penelitian, maka peneliti sudah memulai pencarian arti, pola tingkah laku aktor, penjelasan-penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi, alur kausal dan pencatat keteraturan.

³⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi....*, h. 98.

⁴⁰ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* Cetakan kelima (Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2000), h. 97.

Untuk itu, data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis yang terdiri dari tiga proses, yaitu : (a) reduksi data, (b) display data, (c) mengambil kesimpulan, lalu memeriksa tentang benar tidaknya laporan (verifikasi).

a. Reduksi Data

Reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.⁴¹ Reduksi data dilakukan dengan mengetik dan meringkas temuan/catatan lapangan dengan memilih hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian, sehingga mudah terbaca. Langkah analisis data selanjutnya berupa membagi hasil ke dalam unit –unit analisa temuan, agar lebih mudah menganalisa data secara keseluruhan. Unit-unit analisa dalam penelitian disesuaikan dengan kerangka fokus masalah yaitu implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

Adapun maksud dilakukan reduksi data bertujuan agar analisis yang dilakukan lebih tajam serta lebih menonjol mengarahkan serta membuang yang tidak dibutuhkan dan selanjutnya membuat simpulan yang bermakna. Reduksi data dilakukan dengan cara, data selama observasi dibuat dalam dua bentuk catatan lapangan, yaitu catatan lapangan deskriptif merupakan catatan lapangan konkrit apa adanya diperoleh lapangan yang berisi gambaran tentang latar pengamatan, orang, tindakan, dan pembicaraan, baik yang sifatnya observasi, wawancara dan studi dokumentasi, yang dirangkum ke dalam data temuan umum antara lain sejarah dan kondisi fisik Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, yang menyangkut struktur organisasi, keadaan guru, keadaan siswa, kepala sekolah yang berhubungan dengan profilnya sebagai kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, dan pelaksanaan tugas sebagai pimpinan lembaga.

Sedangkan catatan lapangan yang bersifat reflektif, merupakan kerangka berfikir, ide dan komentar peneliti berdasarkan data deskriptif di rangkum ke dalam data yang bersifat temuan khusus yaitu, keadaan dan situasi yang berhubungan dengan fokus penelitian implementasi komunikasi organisasi dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

b. Penyajian Data

⁴¹ Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial*, Cetakan pertama, h. 79.

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi data, dan bagian ini merupakan sebuah proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk menarik kesimpulan dari data yang telah ditemukan dan dikelompokkan, baik yang bersifat temuan umum maupun data temuan khusus. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari kelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya.

c. Kesimpulan

Kesimpulan masih longgar, namun demikian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh. Maka berkaitan reduksi dan penyajian data di atas yang menjadi kesimpulan dalam penelitian ini adalah data, tulisan dan tingkah laku pada subjek yang terkait dengan implementasi komunikasi organisasi dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

E. Keabsahan Data

Guna memperkuat keabsahan data hasil temuan dan untuk menjaga validasi penelitian, maka peneliti mengacu pada empat standar validasi yaitu : a) Kredibilitas (*credibilitas*), b) Keteralihan (*transferability*), c) Ketergantungan (*dependability*), dan d) Ketegasan (*confirmability*).

a. Kredibilitas (*credibilitas*)

Dalam penelitian kualitatif, validasi internal dinyatakan dalam kredibilitas, validasi eksternal dinyatakan dalam keahlian, rehabilitas dinyatakan dalam ketergantungan, dan objektivitas dinyatakan dalam ketegasan. Berikut dikemukakan cara yang dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian ini.

1. Perpanjangan Waktu Pengamatan

Dengan perpanjangan berada di luar penelitian, si peneliti berpeluang lebih besar mempelajari situasi sosial setempat, memeriksa kembali data yang kurang jelas, dan berpeluang meningkatkan kepercayaan. Perpanjangan waktu memberi kesempatan kepada si peneliti mengenal konteks lebih baik, dapat mengenal lebih jauh subjek yang berdistorsi.

Dalam pelaksanaan penelitian ini waktunya agak sedikit diperpanjang dengan mengadakan khusus waktu pengenalan lapangan.

2. Triangulasi

Untuk meningkatkan kredibilitas data penelitian dapat juga dilakukan dengan teknik triangulasi. Teknik ini meliputi sumber teknik pengumpulan data, penelitian yang lain dan teori. Triangulasi sumber adalah untuk mendapatkan data yang sama dengan menggunakan sumber-sumber yang berbeda, baik berbeda orangnya, maupun dalam situasinya. Pada awalnya mereka memberikan data menurut pandangannya secara objektif, lalu si peneliti mengkonfirmasi data dari berbagai sumber, termasuk dokumentasi, maka mereka memberikan kesepakatan. Sementara triangulasi teknik pengumpulan data digali dari sumber yang sama, tetapi menggunakan teknik yang berbeda. Sedangkan triangulasi teori bermakna bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa kredibilitasnya dengan hanya satu teori tetapi harus ada pembandingan yang lain. Setelah si peneliti berkeyakinan bahwa data sudah dapat memberikan informasi yang maksimal, maka si peneliti dapat menghentikan kegiatan triangulasi.

b. Keteralihan (*transferability*)

Pada penelitian kualitatif, keteralihan adalah kemampuan melihat hingga sejauh manakah hasil penelitian dapat diaplikasikan atau digunakan dalam situasi lain. Keteralihan bergantung pada si pemakai, yaitu hingga manakah hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu, dan peneliti sendiri tidak dapat menjamin keabsahannya secara eksternal. Pada teknik ini si peneliti memberikan deskripsi secara terperinci tentang hasil penelitiannya, apakah hasil dapat diterapkan atau diarahkan kepada si pembaca atau si pemakai. Keteralihan (*transferability*) mengusahakan agar si pembaca laporan penelitian ini mendapatkan gambaran yang jelas tentang latar belakang atau situasi yang dapat digeneralisasikan/diberlakukan. Penelitian naturalistic, transferabilitas bergantung pada si pemakai yakni sampai dimana hasil penelitian dapat mereka pergunakan dalam konteks dan situasi tertentu lainnya. Apabila pembaca dan pemakai melihat ada kemungkinan yang serasi dalam penelitian ini dengan situasi yang sedang dihadapi mereka, maka diharapkan akan dapat dipergunakan, meski tidak ada dua situasi yang sama.⁴²

c. Ketergantungan (*dependability*)

⁴² Sutrisno Hadi, *Metodolog...* h. 74.

Peneliti berusaha konsisten dalam keseluruhan proses penelitian ini, agar dapat memenuhi standar yang berlaku. Semua penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang didapat dengan memperhatikan konsistensi dan rehabilitas data (keterwakilan). Adanya ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam pengumpulan data , analisis data, interpretasi temuan dan pelaporan yang diminta oleh pihak-pihak atau orang-orang ahli dalam permasalahan yang sedang diteliti.

d. Ketegasan (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan (dijamin) kepercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas dapat diandalkan (*reliable*). Ketegasan sebagai suatu proses akan mengacu kepada suatu penelitian. Dalam mencapai ketegasan suatu temuan dengan data pendukungnya, peneliti menggunakan teknik mencocokkan atau menyesuaikan temuan-temuan penelitian dengan data yang diperoleh. Jika hasil konfirmabilitas menunjukkan bahwa data cukup koheren, tentu temuan penelitian dipandang telah memenuhi syarat sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan.

F. Merumuskan Temuan

Temuan-temuan yang diperoleh dari penarikan kesimpulan atau analisis data, dirumuskan menjadi suatu temuan umum tentang perilaku dari situasi sosial di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, menjadi “*benang merah*” hasil penelitian. Proses analisis data dilakukan secara sirkuler dan terus-menerus sejak data awal terkumpul. Oleh sebab itu, kesimpulan diambil pada awalnya bersifat sementara. Agar kesimpulan tersebut berdasarkan kepada data (*grounded*), maka dilakukan verifikasi selama penelitian. Verifikasi dilakukan menjauhi tingkat kepercayaan hasil penelitian, sehingga prosesnya juga akan berlangsung dalam waktu yang sama dengan triangulasi. Setelah analisis data selesai dilakukan, maka ditarik kesimpulan dan merumuskan hasil penelitian tentang implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan yang berlangsung selama ini.

G. Membuat Laporan Hasil Penelitian

Laporan penelitian ini dibuat berdasarkan daftar temuan yang diperoleh selama melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Sekolah

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan terletak di Jalan Peratun No. 3 Medan. Berdiri di atas lahan seluas 1.500 m². Pada awalnya sekolah mendapatkan tanah dari pihak PTPN IX dengan membayar ganti rugi sebesar Rp. 1.352.000,00 untuk tanah seluas 8.000 m². Sesuai dengan kutipan SK Gubernur tanah yang diperoleh seluas 9.500 m². Dengan demikian, pihak sekolah diwajibkan membayar sisa tanah seluas 1.500 m² sebesar Rp. 253.500,00 kepada PTPN IX.

Pada awalnya Madrasah Tsanawiyah Negeri II Medan ini berasal dari PGA 6 Tahun, sejalan dengan perkembangan pendidikan maka PGA 6 Tahun ditutup, dan dibukalah Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Madrasah Aliyah negeri. Dan MTsN 1 dibuka di Patumbak, sedangkan di Jl. Pancing dibuka Madrasah Aliyah yang sekarang namanya Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Medan.

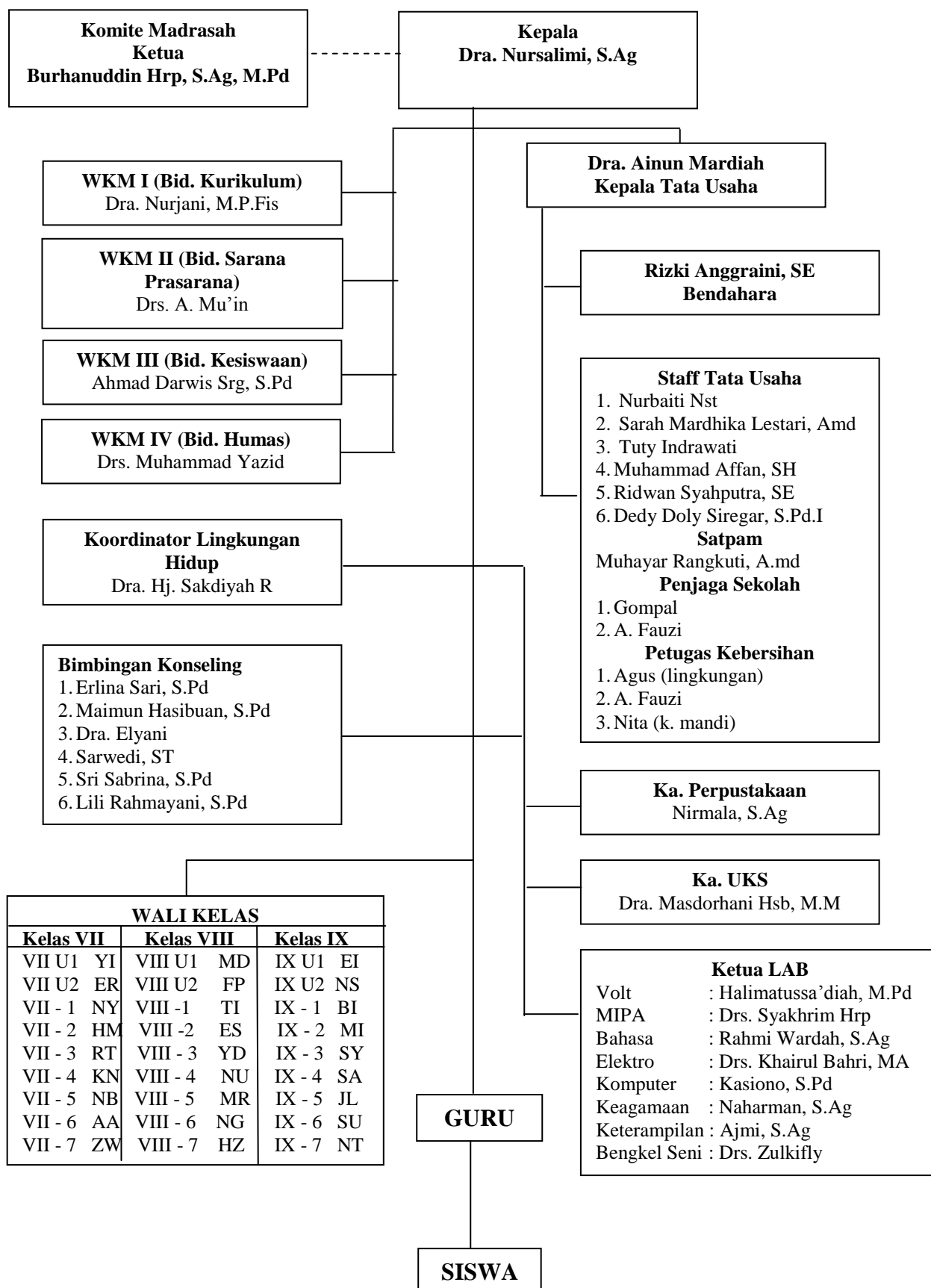
Seiring dengan berjalanya waktu, kebutuhan pendidikan terus meningkat, daya tampung siswa semakin banyak maka dibukalah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jl. Paratun Kec. Medan Tembung Kota Medan pada Tahun 1989, yang dilengkapi dengan penambahan sarana seperti ruang ibadah, laboratorium, perpustakaan ruang guru dan lain-lain.

Dilihat dari letaknya MTsN 2 Medan berada dalam wilayah kompleks perkotaan dan strategis yaitu di Jl. Paratun Nomor 3 Kompleks Medan Estate Kec. Medan Tembung Kota Medan.

2. Struktur Organisasi Sekolah

Struktur Organisasi MTs Negeri 2 Medan

Tahun Ajaran 2011/2012



3. Keadaan Personil Guru, Tenaga Administrasi dan Siswa

Keberadaan guru dan pegawai merupakan komponen penting dalam sistem sekolah. Oleh karena itu, jumlah dan latar belakang pendidikan guru menjadi salah satu ukuran perkembangan sekolah untuk mencapai mutu pembelajaran yang optimal.

Berdasarkan studi dokumentasi, keadaan guru di MTs Negeri 2 Medan saat ini berjumlah 85 orang. Rekapitulasi data tentang latar pendidikan gurunya dapat terlihat dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Kualifikasi Pendidikan Guru

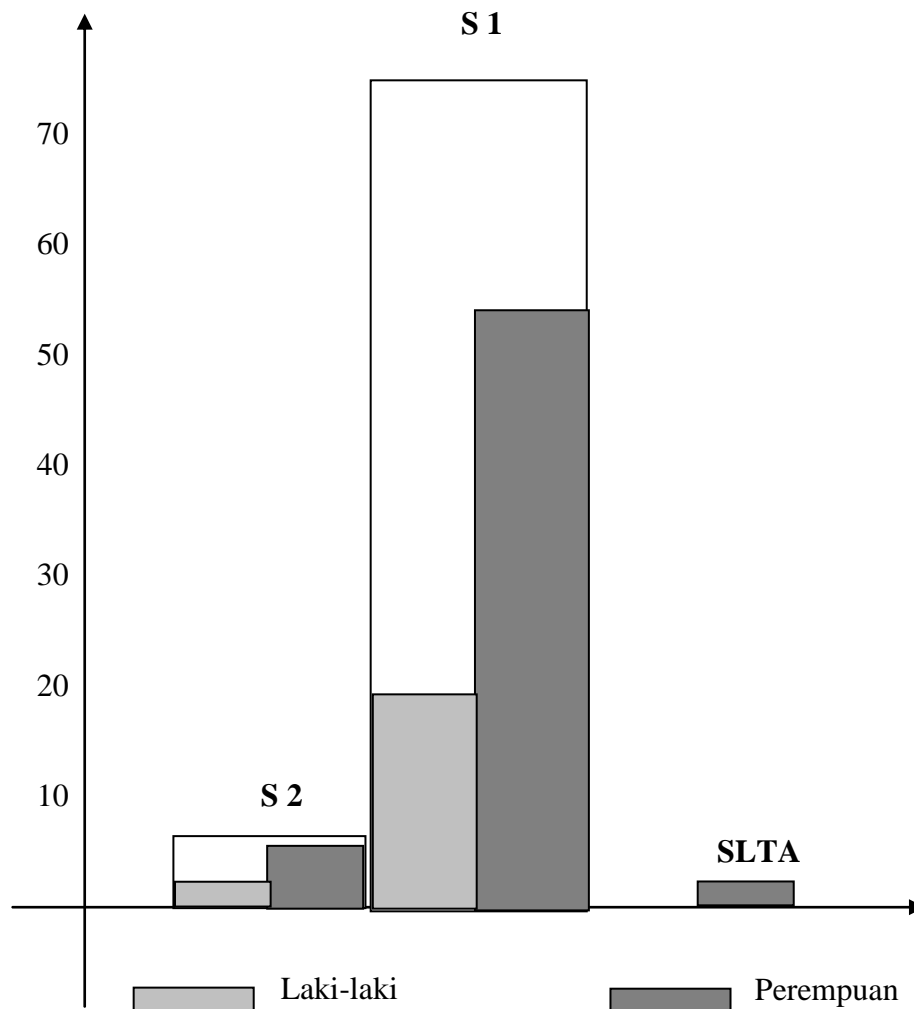
No	Jenjang Pendidikan	Laki - Laki	Perempuan	Jumlah
1	Master (S-2)	1	8	9
2	Strata 1 (S-1)	20	55	75
3	SLTA	-	1	1
JUMLAH		21	64	85

Sumber : Tata Usaha MTsN 2 Medan Tahun 2012

Data tabel 3 di atas menunjukkan bahwa keadaan guru MTs Negeri 2 Medan telah memenuhi standar kualifikasi pendidikan minimal yang dipersyaratkan untuk menjadi guru tingkat menengah. Namun secara minimal berdasarkan katagori ketenagaan telah terpenuhi yakni guru yang berpendidikan S 2 sebanyak 9 orang, S 1 sebanyak 75 orang, dan SLTA sebanyak 1.

Selanjutnya, gambaran kualifikasi pendidikan guru dapat dilihat dari grafik berikut ini.

Histogram 1 : Diagram Kualifikasi Pendidikan Guru



Disamping itu, untuk mendukung kelancaran administrasi sekolah, MTs Negeri 2 Medan memiliki tenaga administrasi sebanyak 11 (sebelas) orang. Berikut adalah data tentang pendidikan tenaga administrasi yang diperoleh dari studi dokumentasi.

Tabel 4. Kualifikasi Pendidikan Tenaga Administrasi

No	Jenjang Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Sarjana (S-I)	3	1	4
2	Diploma III (D-III)	1	1	2
3	SLTA	3	2	5
		7	4	11

Sumber : Tata Usaha MTsN 2 Medan Tahun 2012

Berdasarkan data pada tabel 4 di atas dapat dijelaskan bahwa tenaga administrasi pada MTs Negeri 2 Medan belum mencukupi di dalam menunjang administrasi sekolah.

Tabel 5. Data Siswa Dua Tahun Terakhir

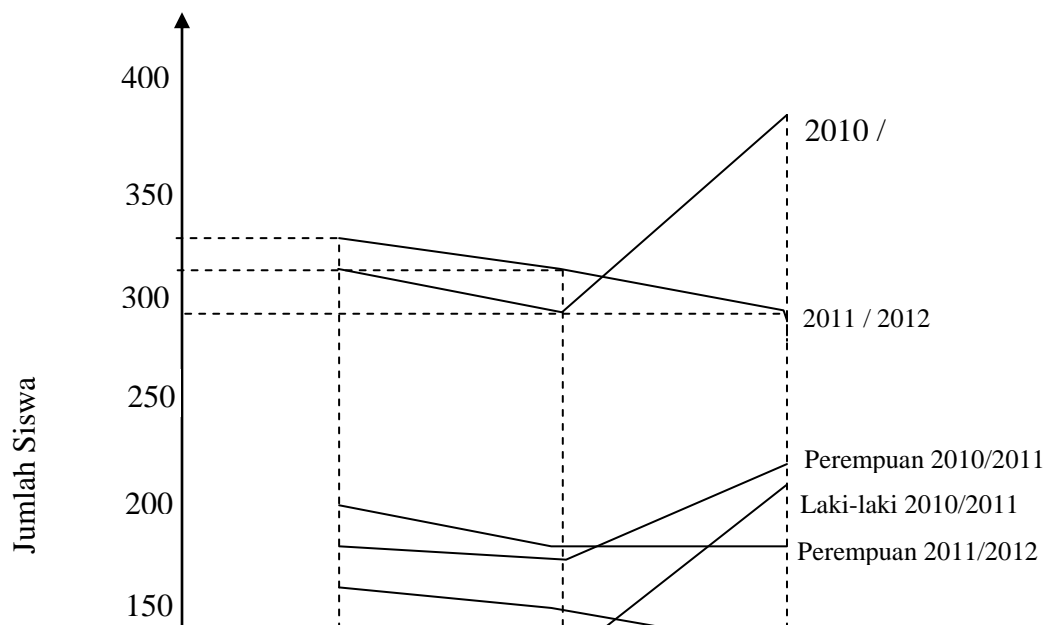
Tahun Kelas	2010 – 2011			2011 – 2012		
	L	P	JUMLAH	L	P	JUMLAH
VII	146	172	318	150	180	330
VIII	131	166	297	146	172	318
IX	172	199	371	131	166	297
JUMLAH	449	537	986	427	518	945

Sumber : Tata Usaha MTsN 2 Medan Tahun 2012

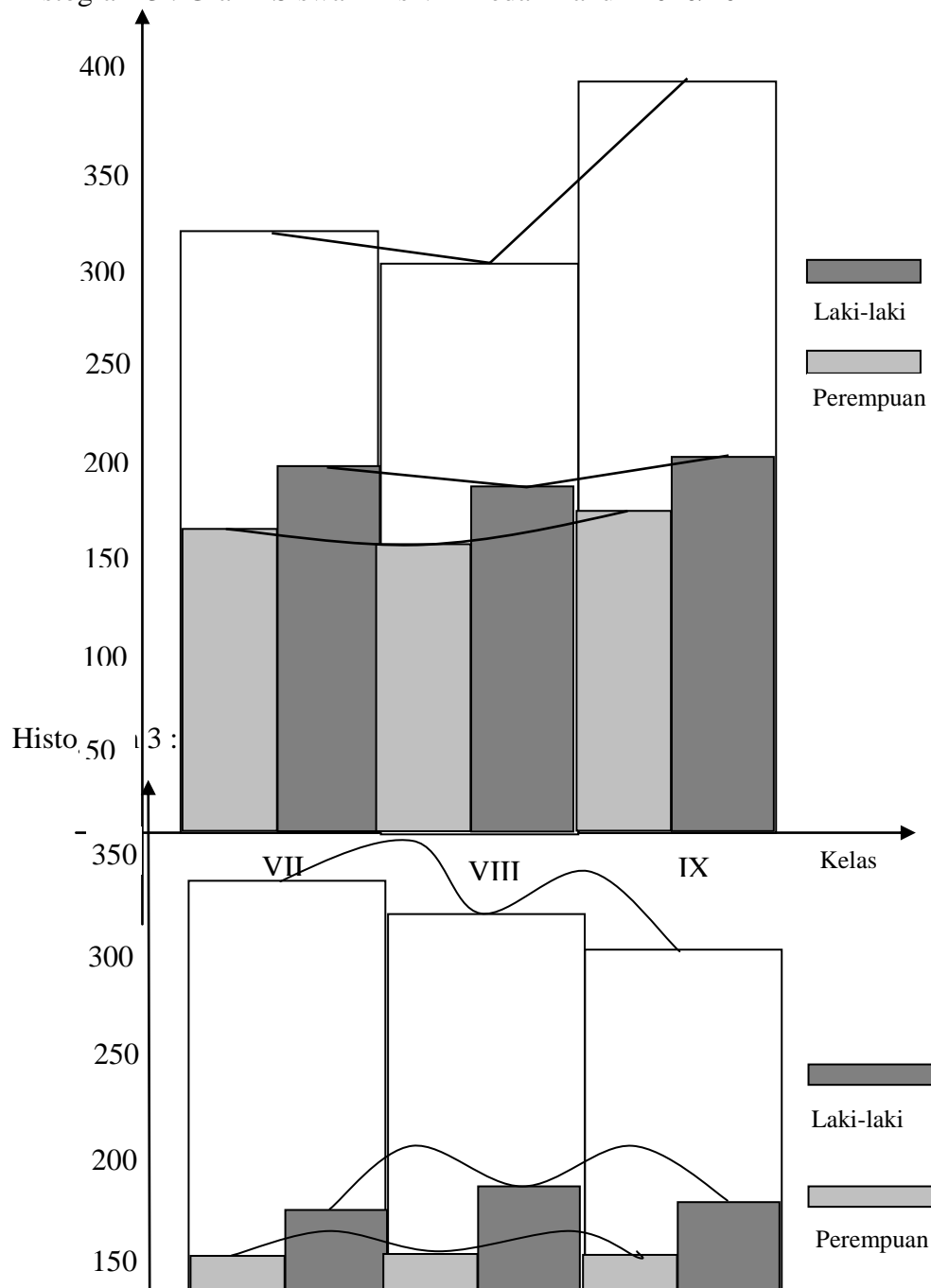
Berdasarkan data dari Tabel 5 tersebut, dapat dijelaskan bahwa sejumlah siswa yang mendaftar setiap tahunnya semakin meningkat, hal ini menunjukkan bahwa perhatian orang tua dan minat anak untuk melanjutkan pendidikan ke Madrasah Negeri 2 Medan cukup tinggi, walaupun jarak tempuh ke sekolah cukup jauh lokasinya, jauh dari kompleks perkotaan, dan masih banyak lagi Sekolah Tingkat Menengah lainnya.

Gambaran data siswa dua tahun terakhir dapat dilihat pada grafik histogram berikut ini.

Histogram 2. Grafik Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan Tahun 2011/2012 .



Histogram 3 : Grafik Siswa MTsN 2 Medan Tahun 2010/2011



Selanjutnya berdasarkan studi dokumentasi diperoleh data tentang kelulusan siswa selama dua tahun terakhir seperti yang dirangkum dalam tabel 6 di bawah ini.

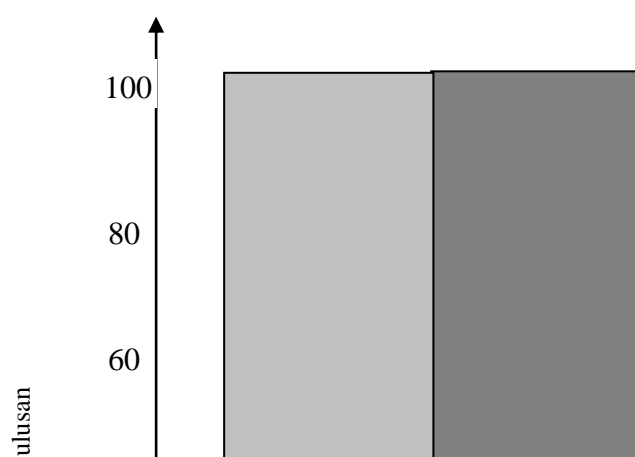
Tabel 6. Data Kelulusan Siswa Dua Tahun Terakhir

No	TAHUN	JUMLAH PESERTA	% KELULUSAN
1	2009 / 2010	340	100 %
2	2010 / 2011	371	100 %

Sumber : Tata Usaha MTsN 2 Medan Tahun 2012

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa kelulusan siswa MTs Negeri 2 Medan Tahun Ajaran 2010/2011 sudah memenuhi harapan seperti yang telah direncanakan dalam sasaran program kelulusan (100%) hal ini sekaligus sudah memenuhi tuntutan. Untuk itu diharapkan semua komponen penyelenggaraan pendidikan bekerjasama melalui implementasi komunikasi yang efektif untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Selanjutnya, gambaran kelulusan siswa dapat dilihat pada grafik histogram berikut ini.



4. Ketersediaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Disamping luas lahan yang cukup dan gedung yang memadai, fasilitas lainnya juga dibutuhkan untuk kelangsungan proses pembelajaran dan pelayanan administrasi. Dengan ketersediaan sarana dan prasarana tersebut, penyelenggaraan pendidikan diharapkan memberikan hasil yang optimal.

Berdasarkan hasil kunjungan ke sekolah didapat data sarana dan prasarana yang mendukung proses belajar mengajar seperti yang terlihat pada Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7. Sarana dan Prasarana MTs Negeri 2 Medan

NO	SARANA DAN PRASARANA	JUMLAH	KETERANGAN
1	2	3	4
1	Gedung Ruang Belajar	27 unit	BAIK
2	Ruang Kepala	1 unit	BAIK
3	Ruang Guru/Sanggar MGMP	1 unit	BAIK
4	Kantor Pegawai	1 unit	BAIK
5	Ruang BK	1 unit	BAIK
6	Lapangan Olahraga Serbaguna	1 unit	RUSAK
7	Laboratorium Komputer	1 unit	BAIK

8	Laboratorium Bahasa	1 unit	BAIK
9	Laboratorium Matematika	1 unit	BAIK
10	Laboratorium Keterampilan Agama	1 unit	BAIK
11	Laboratorium Volt	1 unit	BAIK
12	Laboratorium Keterampilan	1 unit	BAIK
13	Laboratorium Seni Budaya	1 unit	BAIK
14	Laboratorium Elektro	1 unit	BAIK
15	Perpustakaan	1 unit	BAIK
16	Koperasi Madrasah	1 unit	BAIK
17	Musholla	1 unit	BAIK
18	Kamar Mandi	6 unit	RUSAK
19	Kantin Madrasah	1 unit	BAIK
20	Miniatur Ka'bah	1 unit	BAIK
21	Sanggar Pramuka	1 unit	BAIK
22	Ruang OSIS	1 unit	BAIK
23	Ruang UKS	1 unit	BAIK
24	Gudang Penyimpanan Barang	1 unit	RUSAK
25	Gudang Peralatan Olahraga	1 unit	BAIK
26	Apotek Hidup	1 unit	BAIK
27	Kebun Sekolah	1 unit	RUSAK
28	Rumah Penjaga Malam Madrasah	1 unit	BAIK
29	Komputer	20 unit	BAIK
30	Buku Perpustakaan	2500 Judul	BAIK

Sumber : Tata Usaha MTsN 2 Medan Tahun 2012

Data Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang administrasi penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan tergolong memadai. Di mana kondisi letak atau jarak kantor dengan ruang guru sudah bagus penataannya, ruang guru dengan kantor tidak berjauhan jaraknya, sehingga diharapkan komunikasi tetap berjalan lancar dan efektif.

5. Visi dan Misi

Kepala sekolah yang bertanggungjawab berusaha mengetahui dan merumuskan visi sekolah yang dipimpinnya. Jika visi belum ada, perlu merumuskan dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan (*Stake holders*) seperti siswa, guru, staf dan komunitas sekolah. Selanjutnya visi ini disosialisasikan sehingga menjadi cita-cita bersama.

Setelah visi dirumuskan berikutnya adalah bagaimana cara untuk merealisasikannya. Cara untuk meraih visi itulah disebut misi. Dengan kata lain misi adalah tindakan untuk mewujudkan visi (mengubah visi menjadi aksi). Dalam menjalankan dan merumuskan misi tersebut tentunya kepala sekolah harus memiliki keterampilan konseptual (*konseptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relations*), dan keterampilan teknik (*Technical skill*). Tanpa ketiga keterampilan itu visi hanya sebagai isapan jempol dan misi ibarat sebatang lidi yang membersihkan seongkok sampah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu membangun tim kerja (*team work*) yang cerdas dan kompak melalui perilaku kepemimpinan yang diwujudkan dalam bentuk implementasi komunikasi yang efektif.

Visi MTs Negeri 2 Medan adalah mewujudkan MTs Negeri 2 Medan yang populis, Islami, berkualitas dan berwawasan lingkungan. Sedangkan misi MTs Negeri 2 Medan sebagai berikut :

1. Membentuk akhlaqul karimah di kalangan siswa, guru dan pegawai;
2. Membina, mengembangkan peningkatan kualitas IMTAQ siswa, guru dan pegawai secara berkesinambungan;
3. Mengembangkan, meningkatkan kualitas IPTEK siswa, guru dan pegawai;
4. Mengembangkan, menyempurnakan sarana dan prasarana pembelajaran siswa.
5. Menumbuhkembangkan apresiasi seni budaya dan meningkatkan kegiatan olah raga di kalangan siswa;
6. Menciptakan lingkungan sehat, kondusif dan bernuansa islami;

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian diarahkan pada upaya mengungkapkan hasil penelitian di lapangan yang berpedoman kepada fokus dan rumusan masalah penelitian yaitu: (1) Implementasi komunikasi organisasi di MTsN 2 Medan; (2) Komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTsN 2 Medan; (3) Faktor penghambat implementasi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTsN 2 Medan; (4) Upaya-upaya yang dilakukan

kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi di MTsN 2 Medan;

1. Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru, Staf dan Siswa di MTs Negeri 2 Medan

Hasil pengamatan (*observasi*) yang dilakukan di lapangan menunjukkan bahwa implementasi komunikasi organisasi di MTS Negeri 2 Medan antara kepala sekolah dengan para guru dan staf pendidikan kurang lancar dan efektif.

1.1. Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru di MTs Negeri 2 Medan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala sekolah diperoleh keterangan, di dalam rapat kordinasi yang dilakukan tiap satu bulan sekali yang biasanya dilaksanakan di kantor, kepala sekolah melalui komunikasi dua arah, bersikap terbuka untuk mendapatkan umpan balik dari karyawannya, kepala sekolah meminta semua yang hadir dalam rapat untuk mengutarakan apa yang menjadi masalah atau kesulitan-kesulitan di dalam pekerjaannya, meminta pendapat atau ide-ide, buah pikiran untuk menunjang kelancaran dan keberhasilan sekolah, agar sekolah bisa mencapai pemecahan masalah dan bisa menerapkan kebijakan yang sesuai dengan harapan para guru dan siswa MTs Negeri 2 Medan di dalam tujuan pendidikan. Rapat kordinasi yang rutin diadakan sebulan sekali, ini intinya untuk melihat permasalahan/kesulitan-kesulitan di dalam pekerjaan dan meminta serta mendorong gagasan-gagasan buah pikiran dari karyawan, dengan demikian, diharapkan komunikasi tetap berjalan dengan lancar. Sebagai kepala sekolah, informasi yang diterimanya yang menyangkut hal sekolah langsung diinformasikannya kepada bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman dari informasi yang berkembang di luar. Ini biasanya terjadi kalau informasi itu berurusan dengan keuangan (dana, BOS, Bantuan dari Komite Sekolah, dll). Untuk menghindari isu-isu atau gosip di dalam organisasi (sekolah), kepala sekolah menginstruksikan rapat di kantor kepada semua karyawan untuk membicarakannya, kepala sekolah secara transparan, terbuka dan jujur menyampaikan informasi yang sebenarnya. Karena bila isu itu terus berkembang, kinerja/motivasi mereka untuk bekerja akan berkurang, bawahan akan merasa bersaing dengan atasan. Jika perasaan bawahan kepada atasan sudah curiga akan sulit untuk mengajak dan merangkul mereka untuk mencapai mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan. Di sinilah

peran penting saya, yaitu untuk menghilangkan rasa curiga selama komponen pendidikan di MTs Negeri 2 Medan.⁴³

Kepala sekolah juga menambahkan bahwa para guru juga diberi kesempatan untuk memperbaharui dan meningkatkan pendidikan. Memberi peluang bagi setiap guru yang efektif untuk mengembangkan keinginan dan kreatifitasnya, demi peningkatan proses belajar mengajar. Memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan ilmu dan pengetahuannya, melalui pelatihan-pelatihan, guru akan bekerjasama dengan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran.

Menurut salah seorang guru, mengenai implementasi komunikasi organisasi di MTs Negeri 2 Medan, mengatakan bahwa sejauh ini implementasi komunikasi di MTs Negeri 2 Medan lancar, kepala sekolah mau meminta dan menerima keluhan-keluhan atau masalah-masalah dalam pekerjaan, pendapat dan ide-ide dari mereka pada waktu rapat kordinasi rutin diadakan di kantor. Walaupun pada akhirnya kepala sekolah yang membuat kebijakan.⁴⁴

Hasil wawancara dengan guru mengatakan, bahwa kepala sekolah mau mendengar dan meminta pendapat dari mereka, tapi kepala sekolah kurang menanggapi, sehingga mereka merasa bahwa implementasi komunikasi organisasi sekolah hanya dijadikan alat untuk mencapai keinginan kepala sekolah.⁴⁵

Pada sisi lain, guru mengatakan, mereka kadang kecewa, jika ada pendapat yang diutarakan kepada kepala sekolah, ia seolah-olah mendengar dan mendukungnya. Tapi, tetap keinginan dan keputusannya tidak dikeluarkannya. Walaupun akhirnya mereka menerima dan menjalankan keputusan dari kepala sekolah, tapi mereka sudah puas bisa mengeluarkan pendapat mereka diterima atau tidak oleh kepala sekolah.⁴⁶

Menurut guru bahwa kesempatan belajar melalui pelatihan-pelatihan dan penataran, biasanya kepala sekolah menunjuk guru yang dekat dengan kepala sekolah saja, tidak merata kepada guru-guru lain.⁴⁷

Salah seorang wali kelas juga menyatakan, kepala sekolah kurang transparan, tidak terbuka bila ada informasi mengenai keuangan baik yang diterima melalui dana BOS maupun dari Komite Sekolah. Seharusnya kepala sekolah menjelaskan dan yang diterima berapa,

⁴³ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 9 Februari. 2012

⁴⁴ Wawancara dengan Salbiah Siregar, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari 2012

⁴⁵ Wawancara dengan Jusliana, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari 2012

⁴⁶ Wawancara dengan Bambang Hadi, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 14 Februari 2012

⁴⁷ Wawancara dengan Siti Asmah, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 14 Februari 2012

keuangan sekolah sudah berapa dan digunakan untuk apa-apa saja. Sehingga semua anggota organisasi (sekolah) mengetahuinya dan tidak ada rasa saling curiga.⁴⁸

1.2. Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Staf Administrasi di MTs Negeri 2 Medan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan bahwa, staf administrasi merupakan faktor pendukung untuk kelancaran tugasnya. Mencatat semua kegiatan yang menyangkut sekolah baik mengenai catatan siswa, catatan sekolah, dokumen-dokumen para guru.⁴⁹

Setiap rapat rutin walaupun rapat dadakan, staf administrasi diikutsertakan mencatat apa-apa saja yang menjadi pokok permasalahan. Staf administrasi merupakan bagian dari sekolah yang tugasnya membantu dan mendukung kelancaran administrasi di MTs Negeri 2 Medan.

Menurut kepala staf administrasi mengatakan, bahwa setiap ada rapat koordinasi (rutin sebulan sekali) sebagai kepala staf administrasi di MTs Negeri 2 Medan tetap diikutsertakan oleh kepala sekolah, agar mengetahui dan mencatat apa yang menjadi masalah dan apa yang diperlukan sekolah. Kalau diminta mengeluarkan pendapat oleh kepala sekolah, berusaha untuk menyampaikan pendapat atau buah pikiran, tapi kalau tidak berhubungan langsung dengan administrasi, saya tidak akan mengeluarkan pendapat, hanya sebagai pendengar saja.⁵⁰

Pada sisi lain, kepala staf administrasi mengatakan, walaupun diajak rapat baik di ruangan kepala sekolah, maupun di kantor, perannya hanya sebagai notulen saja tidak memberikan komentar. Karena semua keputusan atas kebijakan kepala sekolah saja.

1.3. Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Siswa di MTs Negeri 2 Medan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan, siswa-siswi di MTs Negeri 2 Medan merupakan tanggungjawab mereka, bukan saja ilmu pengetahuan tetapi akhlak dari siswa sendiri, bagaimana mengupayakan agar ilmu agama dapat diterima dan

⁴⁸ Wawancara dengan Khalimatussa'diyah, Wali Kelas MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 14 Februari 2012

⁴⁹ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 19 Februari. 2012

⁵⁰ Wawancara dengan Ainun Mardiyah, Kepala Staf Administrasi MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 16 Februari 2012

dijalankan siswa dengan sebenarnya.⁵¹ Sebagai kepala sekolah di dalam kesempatan supervisi ke kelas maupun pada waktu upacara bendera yang dilaksanakan satu minggu sekali selalu mengingatkan siswa agar mematuhi tata tertib sekolah, jangan takut mengeluarkan pendapat atau kesulitan/masalah dalam pembelajaran agar semua kesulitan di dalam pembelajaran dapat diatasi bersama guru dan kepala sekolah.

Menurut siswa kelas VIII mengatakan, jika ada masalah/kesulitan di dalam pembelajaran takut mengutarakannya kepada guru, nanti disampaikan kepada kepala sekolah, orang tua mereka akan dipanggil ke sekolah, akhirnya mereka akan dimarahi orang tua.⁵²

Siswa kelas VII mengatakan bahwa, kalau kepala sekolah masuk ke kelas dan melihat hasil kerja mereka, mereka merasa takut kalau katahuan bahwa mereka kurang mampu dalam pembelajaran.⁵³

Sedangkan wawancara dengan siswa kelas IX mengatakan, kepala sekolah selalu menyarankan agar mereka rajin membaca buku di perpustakaan agar ilmu pengetahuan lebih berkembang dan menjadi orang yang pintar.⁵⁴

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru, staf dan siswa implementasi komunikasi organisasi yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru, staf dan siswa lebih condong mengarah kepada pola atau sistem *beneloventoritatif*. Dikatakan demikian, karena kepala sekolah dalam kepemimpinannya belum bisa mengajak bekerja sama, menghilangkan rasa takut, curiga dari bawahannya di dalam menciptakan suasana yang harmonis di dalam organisasi yang berperan masih kepala sekolah, para guru dan staf harus menjalankan apa yang diperintahkan.

2. Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran

Kepala sekolah sebagai penanggungjawab sekolah harus menyadari bahwa mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan sangat diharapkan bagi siswa maupun masyarakatnya agar pengetahuan, sikap dan keterampilannya berdaya guna dan berhasil guna. Untuk itu diharapkan peran implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan untuk bersama-sama melaksanakan konsep-konsep mutu pembelajaran dengan efektif mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan mengevaluasi programnya.

⁵¹ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 16 Februari. 2012

⁵² Wawancara dengan Doni Ahmad, Siswa Kelas VIII MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

⁵³ Wawancara dengan Rini Lestari, Siswa Kelas VII MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

⁵⁴ Wawancara dengan Andika, Siswa Kelas IX MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

2.1. Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru di Dalam Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan adalah menyusun langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan tersebut harus dapat dilaksanakan dengan mudah dan tepat sasaran. Diartikan bahwa perencanaan pembelajaran adalah proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan dan metode pengajaran, dan penilaian dalam suatu lokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada kepala sekolah mengatakan, bahwa kepala sekolah menginstruksikan agar setiap guru di dalam proses pembelajarannya harus terlebih dahulu mempersiapkan perencanaan pembelajaran yaitu sebagai pedoman di dalam peningkatan mutu pembelajaran, misalnya materi pembelajaran harus didukung dengan sumber, metode, strategi dan media pembelajaran yang sesuai.⁵⁵

Kepala sekolah juga menambahkan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal perlu merencanakan program-program pengajaran yang berorientasi terhadap program siswa yang terstruktur dengan kondisi yang relevan dengan lingkungan sekitarnya. Untuk kerjasama ini kepala sekolah bersama bawahan mengadakan rapat di kantor untuk mendiskusikan perencanaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa, lingkungan, sarana, perlengkapan, dan dengan kurikulum yang berlaku. Semua yang hadir di dalam rapat diberi kesempatan memberikan saran, buah pikiran yang akan menjadi inspirasi untuk perencanaan program pembelajaran yang efektif. Biasanya rapat ini dilakukan pada saat ajaran baru.

Hasil wawancara dengan guru wali kelas mengatakan bahwa, kepala sekolah sebagai pimpinan di MTs Negeri Medan, menginstruksikan bahwa setiap guru sebelum proses pembelajaran harus mempersiapkan dahulu rencana pembelajaran (RP) sebagai pedoman mereka di dalam pencapaian tujuan pembelajaran.⁵⁶

Salah seorang guru juga mengatakan, biasanya kepala sekolah di awal ajaran baru, mengadakan rapat di kantor untuk membicarakan rencana-rencana program pembelajaran. Semua yang hadir diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat, masukan, ide-ide dan buah pikiran. Tapi di akhir pertemuan kepala sekolah di dalam kebijakannya mengambil keputusannya sendiri, mana yang merupakan baik untuk kepala sekolah itu yang

⁵⁵ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 16 Februari. 2012

⁵⁶ Wawancara dengan Rata Sari, Guru Wali Kelas MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari 2012

diinstruksikannya, yang penting bagaimana nanti hasil yang dikeluarkan dengan perencanaan pembelajaran yang dibuat harus memuaskan.⁵⁷

Senada dengan hal di atas, guru wali kelas mengatakan, sebagai guru, merekalah yang sebenarnya lebih tahu apa yang dibutuhkan siswa-siswanya.⁵⁸ Seharusnya peran mereka sebagai guru di dalam perencanaan pembelajaran harus diperhitungkan. Jika ada yang belum/tidak sesuai, kepala sekolah dapat membimbing dan mengarahkannya.

Proses pembelajaran pada hakikatnya merupakan suatu proses yang ditata dan diatur sedemikian rupa menurut langkah-langkah tertentu agar dalam pelaksanaannya dapat mencapai hasil secara efektif. Oleh karena itu, seorang guru yang profesional harus mengembangkan perencanaan pembelajaran yang didasarkan atas pertimbangan yang matang agar siswa memiliki pengalaman belajar yang bermakna. Perencanaan-perencanaan pembelajaran yang tepat dan efektif akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan pembelajaran, tentu saja dalam mengembangkan perencanaan pembelajaran, guru harus berorientasi pada kurikulum yang berlaku. Tapi ada juga sebagian guru yang membuat perencanaan pembelajaran hanya sekedar untuk memenuhi persyaratan administrasi saja.

Menurut kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa, masih ada sebagian guru yang membuat rencana pembelajaran yang belum sesuai dengan materi, sumber, media dan metode yang dipakai. Untuk itu bila ada guru yang kurang mengerti atau kurang mampu saya membantunya dengan pengarahan-pengarahan dan bimbingan.⁵⁹

Kepala sekolah juga menambahkan, sebagai kepala sekolah di dalam mengarahkan memberikan bimbingan kepada guru di dalam perencanaan pembelajaran selalu mengatakan di dalam perencanaan pembelajaran, perencanaan pembelajaran itu harus berdasarkan kondisi kurikulum siswa yang berlaku, memperhitungkan waktu yang tersedia bersifat fleksibel dan mengutamakan keterpaduan antara tujuan/kompetensi, materi, kegiatan belajar, dan evaluasi. Untuk mengetahui sudah efektif atau belum perencanaan pembelajaran yang dibuat guru, ini akan kelihatan pada waktu supervisi di kelas, meninjau dan mengobservasi langsung proses pembelajaran. Jika ada guru yang belum mampu saya panggil ke ruangan kepala sekolah untuk membantunya.

Hasil wawancara dengan guru mengatakan, bahwa kepala sekolah hanya menginstruksikan bahwa setiap guru harus membuat rencana pembelajaran (RP), sebagian guru

⁵⁷ Wawancara dengan Naibah, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 14 Februari 2012

⁵⁸ Wawancara dengan Salbiah Siregar, Guru.... Tanggal 14 Februari 2012

⁵⁹ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 16 Februari. 2012

guru harus mengikuti perintah dan itu merupakan kewajiban setiap guru untuk membuat perencanaan pembelajaran untuk siswanya.

Guru yang lain mengatakan, bahwa kepala sekolah hanya menginstruksikan, tapi tidak ada penilaian apakah sudah sesuai atau belum rencana pembelajaran yang dibuat mereka, karena kepala sekolah sangat jarang melakukan supervisi di kelas. Jadi mana tahu kepala sekolah sudah efektif atau belum rencana pembelajaran dalam usaha peningkatan mutu pembelajaran.⁶⁰

Dalam kesempatan lain kepala sekolah menegaskan, agar perencanaan pembelajaran itu efektif di dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan, para guru harus mampu merumuskan tujuan pembelajaran, mampu memilih metode, mampu merencanakan langkah-langkah pengajaran, mampu menyiapkan bahan yang sesuai dengan tujuan dan mampu merencanakan media dan sumber pembelajaran.⁶¹

Wawancara dengan wali kelas juga menambahkan, sebagai guru akan berusaha semaksimal mungkin di dalam perencanaan pembelajaran (RP) karena tidak ada seorang guru yang menginginkan siswanya tidak berhasil di dalam pembelajaran.⁶²

Seorang guru juga mengatakan, rencana pembelajaran ini bisa efektif bila ada kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, semua ide, buah pikiran guru yang dituangkan di dalam perencanaan pembelajaran hendaknya mendapat dukungan dan pengarahan dari kepala sekolah, karena siswa-siswa di MTs Negeri 2 Medan merupakan tanggung jawab bersama.⁶³

2.2.Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Staf Administrasi di Dalam Perencanaan Pembelajaran

Staf administrasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan-pencatatan kegiatan sekolah baik itu catatan harian, maupun catatan tahunan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program-program sekolah. Staf administrasi merupakan pembantu kepala sekolah dalam melancarkan pekerjaannya di sekolah.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan, bahwa untuk kelancaran urusan dan administrasi sekolah, kepala sekolah sangat membutuhkan staf administrasi. Jika ada rapat

⁶⁰ Wawancara dengan Kasiono, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 14 Februari 2012

⁶¹ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 16 Februari. 2012

⁶² Wawancara dengan Syamsul, Guru Wali Kelas MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 14 Februari 2012

⁶³ Wawancara dengan Intan Kumala Ikhwan, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 15 Februari

tahunan membicarakan perencanaan pembelajaran, staf administrasi tetap diikutsertakan karena staf merupakan komponen sekolah yang mendukung keberhasilan siswa dan MTs Negeri 2 Medan. Dalam rapat di kantor saya selalu meminta saran, pendapat, ide dan masukan-masukan dari mereka yang hadir dalam rapat tidak terkecuali staf administrasi.⁶⁴

Kepala sekolah juga menambahkan bahwa walaupun staf administrasi bukan sebagai pengajar, tapi staf administrasi mempunyai pikiran untuk memajukan sekolah dalam arti meningkatkan mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan. Jadi staf administrasi juga diberi kesempatan memberikan buah pikirannya untuk menjadi pertimbangan di dalam perencanaan program pembelajaran.

Menurut wawancara dengan kepala staf administrasi mengatakan, jika ada rapat-rapat di kantor sekolah, baik mengenai perencanaan pembelajaran maupun hal-hal yang menyangkut MTs Negeri 2 Medan, sebagai kepala staf tata usaha saya diikutsertakan. Bila ada pendapat atau saran dari saya, saya kemukakan walau akhirnya keputusan itu tetap kepala sekolah yang memutuskan, tapi saya sudah mengeluarkan buah pikiran saya.⁶⁵

Senada dengan hal ini, seorang staf administrasi mengatakan, bila ada rapat di kantor membicarakan perencanaan pembelajaran walaupun hal lain yang menyangkut MTs Negeri 2 Medan, perannya hanya sebagai notulen saja.⁶⁶

Kepala sekolah yang perannya sebagai administrasi harus bisa mengorganisasikan semua sumber daya secara aktif dan efisien sesuai dengan peraturan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan tugasnya sehari-hari kepala sekolah selain dibantu para guru, ia juga dibantu pegawai tata usaha (staf administrasi). Oleh karena itu kepala sekolah harus menyadari bahwa ia bekerja dengan dan melalui orang lain.

2.3.Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Siswa di Dalam Perencanaan Pembelajaran

Siswa merupakan orang yang menerima dari perencanaan program pembelajaran yang dibuat oleh para guru di MTs Negeri 2 Medan. Apa yang telah diprogramkan para guru itulah yang mereka jalani dan terima. Sebagai kepala sekolah dan guru di MTs Negeri 2 Medan harus dapat mengerti dan memahami kebutuhan siswanya.

⁶⁴ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 17 Februari. 2012

⁶⁵ Wawancara dengan Ainun Mardiyah, Kepala Staf....Tanggal 17 Februari 2012

⁶⁶ Wawancara dengan Nurbaiti Nasution, Staf Administrasi MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 17 Februari 2012

Menurut kepala sekolah siswa di MTs Negeri 2 Medan harus dibekali ilmu yang sesuai diharapkan siswa dan lingkungan yang akan menerimanya. Untuk itu dalam kesempatan supervisi ke kelas, saya mengobservasi langsung proses pembelajaran. Di akhir pembelajaran saya menanyakan metode dan strategi apa yang disenangi siswa di dalam pembelajaran. Mereka akan menjawab, dan hasil dari jawaban mereka itu bisa menjadi masukan di dalam perencanaan pembelajaran untuk mereka.⁶⁷

Hasil wawancara dengan salah seorang siswa kelas IX mengatakan, bahwa kepala sekolah kalau masuk ke kelas mereka menanyakan pelajaran apa yang sulit kami pahami dan pelajaran apa yang kami senangi juga menanyakan metode apa yang kami sukai apakah metode ceramah, diskusi, tanya jawab, pemberian tugas, kerja kelompok, demonstrasi, eksperimen dan lain-lain.⁶⁸

Menurut siswa kelas VIII mengatakan, takut mengutarakan pelajaran apa yang disenangi atau pelajaran apa yang tidak disenangi, takut ditanya kepala sekolah apa penyebabnya.⁶⁹

Sedangkan hasil wawancara dengan siswa kelas VII mengatakan, bahwa kepala sekolah belum ada masuk ke kelas mereka untuk menanyakan pelajaran apa yang disukai atau yang tidak, tapi pernah menyuruh harus rajin membaca buku baik buku pegangan maupun buku yang ada di perpustakaan sewaktu upacara bendera.⁷⁰

Agar perencanaan pembelajaran dapat berhasil dengan sesuai yang diharapkan, perencanaan pembelajaran harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi siswa. Setiap guru pasti tahu kemampuan dan harapan para siswanya, untuk itu bisa dijadikan atau dituangkan di dalam perencanaan program pembelajaran.

Dari hasil wawancara mengenai implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah di dalam perencanaan program pembelajaran terhadap guru, staf dan siswa, kepala sekolah cenderung memakai pola/sistem *benevolent otoritatif*. Di mana di dalam kebijakan ini kepala sekolah memilih komunikasi dari atas ke bawah, menginstruksikan sehingga jarang terjadi umpan balik. Tapi di lain hal, pada waktu rapat membicarakan rencana pembelajaran, kepala sekolah memakai pola/sistem *konsultatif* tempat para bawahan mengeluarkan semua ide, pendapat dan buah pikiran. Kepala sekolah menerima semua masukan dari bawahan, tapi keputusan akhir tetap kepala sekolah yang mengeluarkannya.

⁶⁷ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

⁶⁸ Wawancara dengan Naila Fuadi, Siswa Kelas IX MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

⁶⁹ Wawancara dengan Nurul Afriyani, Siswa Kelas VIII MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

⁷⁰ Wawancara dengan Hasan Basri, Siswa Kelas VII MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

2.4.Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru di Dalam Pelaksanaan Program Pembelajaran

Dalam hal ini, guru sebagai pelaksana program pembelajaran adalah orang yang bertanggung jawab berhasil atau tidak rencana program pembelajaran yang diberikan kepada siswa. Untuk itu kepala sekolah di dalam kesempatannya selalu menyarankan agar para guru melaksanakan rencana pembelajaran (RP) dengan efektif agar tujuan yang diharapkan (mutu pembelajaran) tercapai dengan optimal.

Menurut kepala sekolah, rencana program pembelajaran yang telah dibuat efektif atau tidak tergantung dengan orangnya, sebagai pelaksana program.⁷¹ Kepala sekolah menghimbau menginstruksikan agar pelaksanaan program benar-benar menjalankan rencana program pembelajaran dengan sebaik-baiknya. Ini selalu diingatkan kepala sekolah pada waktu upacara bendera (pandangan/kata sambutan dari kepala sekolah), agar setiap komponen pendidikan di MTs Negeri 2 Medan menuai dari dan melaksanakan program yang telah dibuat. Sebagai pimpinan sekolah harus mengkoordinasikan pendidikan sekolah, meningkatkan konsentrasi dalam kebijakan praktek di kelas, melindungi jam pelajaran dari gangguan, misalnya jangan sampai siswa tidak belajar saat guru tidak hadir, mengangkat masalah-masalah pengajaran sebagai topik diskusi dalam pertemuan antara kepala sekolah dengan guru dan staf.

Kepala sekolah juga mengatakan, guru sebagai pelaksana pembelajaran merupakan ujung tombak keberhasilan siswa MTs Negeri 2 Medan ini untuk melihat apakah rencana pembelajarannya sudah dijalankan dengan efektif atau belum, kepala sekolah mengadakan supervisi ke kelas, melihat dan mengamati langsung proses pembelajaran. Membandingkan pelaksanaan pembelajaran dengan rencana pembelajaran yang telah dibuat guru.

Ada juga guru yang belum mampu melaksanakan rencana pembelajaran yang telah dibuat, materi yang disajikan belum sesuai dengan metode, media/sumber, strategi pembelajaran sebagai pendukung materi tersebut. Bila hal ini terjadi, kepala sekolah memanggil guru yang bersangkutan ke ruangan kepala sekolah. Sebagai kepala sekolah harus bisa mengajak dan merangkul guru untuk bersama-sama menciptakan pembelajaran yang efektif di dalam peningkatan mutu pembelajaran. Dalam kesempatan ini kepala sekolah mendiskusikan masalah dan kesulitan yang dihadapi guru di dalam pekerjaannya, membimbing dan mengarahkannya.

⁷¹ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

Hasil wawancara dengan guru mengatakan, bahwa kepala sekolah menekankan rencana program pembelajaran (RPP) yang telah disusun guru sambil memantau proses pembelajaran berlangsung. Ada juga guru yang dipanggil kepala sekolah ke ruangan kepala sekolah untuk mendapat bimbingan karena di dalam proses pembelajarannya menurut kepala sekolah belum efektif dengan usaha peningkatan mutu pembelajaran.⁷² Guru itu juga mengatakan, seandainya kepala sekolah rutin mengadakan supervisinya, saya yakin setiap guru akan lebih bersungguh-sungguh dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan siswanya.

Menurut guru, bahwa kepala sekolah selalu menyarankan agar setiap guru melaksanakan program pembelajaran dengan efektif padahal kalau ada pendapat atau masukan dari guru di dalam pelaksanaan pembelajaran agar efektif, kepala sekolah hanya mendengarkan saja dan kurang respon, yang penting bagaimana guru memaksimalkan program itu sebaik-baiknya.⁷³

2.5. Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Staf Administrasi di Dalam Pelaksanaan Program Pembelajaran

Menurut kepala sekolah, staf administrasi perannya membantu untuk kelancaran pekerjaan sekolah khususnya tentang administrasi sekolah. Kalau di dalam pelaksanaan program pembelajaran, staf hanya membuat/menuliskan hal-hal yang menjadi tanggungjawab guru di dalam pelaksanaan pembelajaran itupun kalau sudah ada instruksi dari kepala sekolah ke wakil kepala sekolah bagian kurikulum lalu disampaikan kepada staf untuk diberitahukan melalui tulisan atau pengumuman.⁷⁴

Hasil wawancara dengan staf administrasi mengatakan, bahwa perannya di dalam pelaksanaan pembelajaran hanya sebagai pencatat apa-apa yang akan dilaksanakan tiap-tiap guru atau anjuran dari wakil kepala sekolah bagian kurikulum, apa yang diberitahukan itu yang merupakan pekerjaan atau tugas dari mereka tidak boleh membantah atau menolak karena itu merupakan tanggungjawabnya sebagai pencatat administrasi sekolah.⁷⁵

Kepala staf administrasi mengatakan, bahwa tanggungjawabnya dalam pelaksanaan pembelajaran tidak sepenuhnya sebagai guru yang merupakan pelaksana program. Sebagai kepala staf administrasi, apa yang dianjurkan wakil kepala sekolah bagian kurikulum yang merupakan instruksi dari kepala sekolah itulah yang mereka kerjakan, apa-apa yang harus

⁷² Wawancara dengan Kasiono, Guru.... Tanggal 14 Februari 2012

⁷³ Wawancara dengan Eliani, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari 2012

⁷⁴ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 16 Februari. 2012

⁷⁵ Wawancara dengan Nurbaiti Nasution, Staf....Tanggal 14 Februari 2012

dicatat dan dikeluarkan sebagai himbauan agar setiap guru melaksanakan pembelajaran dengan efektif.⁷⁶

2.6.Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Siswa di Dalam Pelaksanaan Program Pembelajaran

Di dalam pelaksanaan program pembelajaran ini, siswa dan guru merupakan orang yang terlibat langsung di dalam proses pembelajaran. Apa yang diberikan guru itu yang diterima siswa.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan, bahwa di dalam kesempatan upacara bendera (pengarahan kepala sekolah) selalu mengingatkan kepada siswa agar belajar dengan sungguh-sungguh, ilmu yang telah diberikan guru harus dipelajari dengan sebaiknya, jika ada yang belum mengerti atau belum memahaminya jangan takut untuk bertanya kepada guru yang memberikan pelajaran.⁷⁷

Kepala sekolah juga mengatakan, untuk menjadi siswa yang berprestasi harus aktif belajar baik di sekolah maupun di rumah. Pelajaran di sekolah harus diulang kembali sesampainya di rumah. Di dalam kesempatan supervisi ke kelas, selalu menanyakan kepada siswa apa ada masalah atau kesulitan yang dihadapi siswa di dalam proses pembelajaran. Sebagai kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada siswa-siswa, agar mereka mengikuti dan melaksanakan rencana program pembelajaran yang diberikan guru kepada mereka.

Wawancara dari salah sekolah siswa kelas IX mengatakan, bahwa kepala sekolah di dalam kata sambutannya pada waktu upacara bendera, selalu mengingatkan mereka belajar bersungguh-sungguh agar mendapat prestasi yang bagus.⁷⁸

Menurut salah satu siswa kelas VII mengatakan, kalau kepala sekolah masuk ke kelas selalu menanyakan apakah ada kesulitan kami di dalam proses pembelajaran.⁷⁹

Hasil wawancara dengan salah seorang siswa kelas VIII mengatakan, bahwa jika kepala sekolah masuk ke kelas menanyakan kesulitan apa yang dihadapi waktu proses pembelajaran, takut untuk mengutarakannya, takut nanti kepala sekolah marah dan mengatakannya bodoh.⁸⁰

⁷⁶ Wawancara dengan Ainun Mardiyah, Kepala Staf... Tanggal 15 Februari

⁷⁷ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

⁷⁸ Wawancara dengan Ardiansyah, Siswa Kelas IX MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

⁷⁹ Wawancara dengan Maimunah, Siswa Kelas VII MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

⁸⁰ Wawancara dengan Ilyas Sipahutar, Siswa Kelas VIII MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari

Dari hasil wawancara mengenai implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah di dalam pelaksanaan program pembelajaran terhadap guru, staf dan siswa, kepala sekolah cenderung memakai pola/sistem *benevolent otoritatif*. Dimana di dalam kebijakan ini kepala sekolah menginstruksikan bahwa program harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya agar hasil yang dikeluarkan diterima masyarakat. Padahal, kalau ada ide dan buah pikiran guru di dalam perencanaan pembelajaran, kepala sekolah dan guru, staf dan siswa masih rendah, kepala sekolah masih memilih komunikasi satu arah, tidak ada umpan balik dari informasi yang dikirim bawahan.

2.7.Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru di Dalam Evaluasi Program Pembelajaran

Evaluasi diadakan untuk mendapatkan data pembuktian yang akan mengukur sampai di mana tingkat kemampuan dan keberhasilan peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah, mengatakan bahwa untuk mengetahui efektif atau tidaknya program pembelajaran tersebut akan diadakan evaluasi yang tujuannya untuk mengukur sampai dimana tingkat kemampuan dan keberhasilan peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.⁸¹

Evaluasi program dilakukan untuk melihat keterlaksanaan program sebagai realisasi kebijakan, untuk menentukan tindak lanjut dari program dimaksud, dengan kata lain informasi yang diperoleh dari kegiatan evaluasi sangat berguna bagi pengambilan keputusan dari kebijakan lanjut program, karena dari masukan hasil evaluasi program itulah para pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan.

Kepala sekolah juga menambahkan bahwa, untuk melihat keberhasilan yang dicapai siswa di dalam pembelajaran, kepala sekolah mengadakan supervisi ke kelas yaitu upaya mengadakan peninjauan untuk memberikan pembinaan, meminta laporan hasil belajar siswa, dengan demikian akan terlihat dimana kekurangan-kekurangan program yang telah dibuat dengan program yang telah dibuat dengan program berikutnya bisa lebih efektif lagi.

Hasil wawancara dengan guru mengatakan, bahwa di akhir semester, kepala sekolah meminta laporan hasil belajar siswa untuk melihat berhasil atau tidak program pembelajaran yang sudah dilaksanakan.⁸²

Wali kelas IX - 3 mengatakan bahwa, maksud kepala sekolah meminta hasil belajar siswa dari mereka adalah sebagai tindak lanjut program berikutnya. Di samping tindak lanjut untuk

⁸¹ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

⁸² Wawancara dengan Bambang Hadi, Guru....Tanggal 13 Februari 2012

program berikutnya. Di samping itu kepala sekolah manayakan masalah atau kesulitan apa yang dihadapi guru di dalam pelaksanaan program agar tidak terjadi lagi kesalahan program atau kesulitan yang sama.⁸³

Menurut salah seorang guru bidang studi mengatakan bahwa, kepala sekolah meminta hasil belajar yang telah dilaksanakan siswa untuk melihat sampai dimana pencapaian tujuan yang diharapkan dapat dicapai siswa. Dalam kesempatan ini jika ada kelas yang dalam evaluasi pembelajarannya sangat jatuh, kepala sekolah memanggil guru yang bersangkutan untuk menanyakan hal-hal yang membuat tidak tercapainya pembelajaran yang telah dilaksanakan.⁸⁴

2.8.Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Staf Administrasi di Dalam Evaluasi Program Pembelajaran

Sudah kita ketahui fungsi dari staf adalah pembantu kepala sekolah di dalam urusan sekolah. Di dalam evaluasi ini peran staf administrasi mencatat dan membuat suatu laporan tentang keberhasilan yang dicapai siswa di MTs Negeri 2 Medan.

Menurut kepala sekolah, data yang sudah diperoleh dari tiap-tiap guru tentang hasil belajar anak didiknya dikumpulkan, dimasukkan ke dalam daftar agar setiap kemajuan dari siswa dapat ditinjau ulang. Dari hasil evaluasi akan terlihat kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan rencana program yang dibuat. Untuk itu kepala sekolah mengadakan rapat di kantor dengan semua guru dan staf untuk mencari solusinya. Solusi-solusi yang diutarakan di dalam rapat harus dicatat dan dibukukan sebagai pedoman untuk perencanaan berikutnya.⁸⁵

Hasil wawancara dengan staf administrasi mengatakan, perannya di dalam evaluasi program, tidak ada hanya, bila ada rapat membicarakan tindak lanjut dari hasil evaluasi program perannya hanya sebagai notulen. Apa yang harus saya catat dan masukkan ke dalam buku saya laksanakan.⁸⁶

Kepala staf mengatakan bahwa, setelah diketahui hasil evaluasi pembelajaran yang dilaksanakan, biasanya kepala sekolah mengadakan rapat untuk menindak lanjuti rencana

⁸³ Wawancara dengan Bukhari, Wali Kelas MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari 2012

⁸⁴ Wawancara dengan Eliani, Guru.... Tanggal 13 Februari 2012

⁸⁵ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 16 Februari. 2012

⁸⁶ Wawancara dengan Tuti Indrawati, Staf Administrasi MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari

pembelajaran, sebagai kepala staf administrasi perannya hanya mendengar dan mencatat, kalau diminta pendapat barulah mengeluarkan pendapat.⁸⁷

2.9.Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Siswa di Dalam Evaluasi Program Pembelajaran

Menurut kepala sekolah dari data yang diperoleh kepala sekolah mengenai hasil belajar siswa, kepala sekolah mengetahui berhasil atau tidak program pembelajaran yang diberikan kepada siswa. Jika dalam catatan siswa ada yang benar-benar belum berhasil di dalam proses pembelajaran, kepala sekolah memanggil siswa tersebut ke ruang kepala sekolah dan menanyakan kepada siswa tentang hasil belajarnya kenapa belum memuaskan. Data ini juga akan berguna untuk perencanaan program pembelajaran berikutnya agar program disesuaikan dengan kebutuhan siswa, sarana dan prasarana yang ada di MTs Negeri 2 Medan.⁸⁸

Hasil wawancara dengan salah satu siswa kelas VIII mengatakan, setiap akhir pelajaran guru biasanya mengadakan quiz. Sampai saat ini saya belum pernah mendapat nilai dibawah 6 (enam).⁸⁹

Siswa kelas IX mengatakan bahwa kalau ada tes atau ujian di bidang IPA khususnya kimia dan fisika, kurang bisa mengikutinya karena sarana penunjang yang ada di laboratorium kurang memadai.⁹⁰

Ada juga siswa kelas IX mengatakan bahwa buku-buku bacaan di perpustakaan sudah memadai.⁹¹

Evaluasi program pembelajaran memberikan gambaran tentang kelemahan rencana, informasi ini dipakai sebagai bahan revisi rencana awal, sehingga dalam sisa rencana periode tersebut, kesalahan dapat diperbaiki. Evaluasi juga merupakan bahan diagnosis dan sebagai bahan dalam membuat perencanaan ulang.

Dari hasil wawancara mengenai implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah di dalam evaluasi pembelajaran terhadap guru, staf dan siswa, kepala sekolah cenderung memakai pola/sistem *konsultatif*. Bahwa kepala sekolah menyadari keinginannya agar semua siswa

⁸⁷ Wawancara dengan Ainun Mardiyah, Kepala StafTanggal 13 Februari 2012

⁸⁸ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

⁸⁹ Wawancara dengan Budi Suhartono, Siswa Kelas VIII MTsN 2 Medan, di MedanTanggal 11 Februari 2012

⁹⁰ Wawancara dengan Muhammad Ridwan, Siswa Kelas IX MTsN 2 Medan, di MedanTanggal 11 Februari 2012

⁹¹ Wawancara dengan Sri Ningsih, Siswa Kelas IX MTsN 2 Medan, di MedanTanggal 11 Februari 2012

berhasil dengan prestasi bagus, padahal saran dan prasarana belum begitu mendukung terhadap program pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Tabel 8. Implementasi Komunikasi Terhadap Peningkatan Mutu Pembelajaran

KOMUNIKASI	PROSES PEMBELAJARAN		
	Perencanaan	Pelaksanaan	Evaluasi
Eksplotatif			
Benevolent	✓	✓	
Konsultatif	✓		✓
Parsitipatif			

Dari tabel 8 ini, dapat diketahui kepala sekolah dalam implementasi komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan, lebih sering memakai sistem/pola *konsultatif* dan *benevolent orientatif*.

3. Faktor penghambat Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan

Hambatan atau rintangan komunikasi dalam organisasi sehingga tujuan komunikasi tidak tercapai. Hambatan komunikasi dapat bersumber dari beberapa hal, yaitu : sikap pimpinan yang kurang tanggap terhadap masalah yang dihadapi karyawan, tindakan dan ucapan pimpinan yang terlalu ideal untuk memajukan sekolah, kurang senang menerima kritikan dari bawahan dan kurang mau menerima masukan.

3.1 Faktor Penghambat Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru Dalam Perencanaan Program Pembelajaran

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan bahwa, masih ada guru yang kurang mampu di dalam mempersiapkan perencanaan pembelajaran tapi tidak mau menerima pendapat atau bimbingan dari kepala sekolah. Dalam waktu rapat tahunan (awal ajaran baru) yang membicarakan tentang rencana program-program yang ingin dilaksanakan, ini kesempatan

untuk menerima dan mengeluarkan pendapat, tapi mereka tidak mau, seolah-olah semua guru sudah mengerti dan mampu di dalam perencanaan pembelajaran ini.⁹²

Kepala sekolah juga menambahkan, bahwa perbedaan pendapat pada waktu diskusi di kantor membicarakan perencanaan pembelajaran, ini juga akan menjadi hambatan karena bisa berkembang menjadi perasaan kurang simpati terhadap kepala sekolah. Adanya perbedaan persepsi di dalam pengambilan kebijakan.

Pada kesempatan yang sama, wawancara dengan guru mengatakan, bahwa kepala sekolah kurang memperhatikan guru apakah guru itu punya masalah atau tidak, kepala sekolah tidak ingin tahu, mana yang dekat dengan kepala sekolah merekalah yang banyak mendapat informasi dari kepala sekolah. Adapun pendapat dari guru tidak diindahkan kepala sekolah.⁹³

Guru yang lain mengatakan, bahwa di dalam rapat di kantor mengenai rencana pembelajaran, saya mengeluarkan pendapat atau ide dan buah pikiran saya, walaupun keputusan akhir ada pada kepala sekolah tapi saya sudah puas bisa menyampaikannya dalam rapat.⁹⁴

Ada juga guru mengatakan, takut bertanya atau mengeluarkan pendapat, nanti kepala sekolah marah dan tidak menghargai pekerjaannya.⁹⁵

3.2 Faktor Penghambat Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Siswa Dalam Perencanaan Program Pembelajaran

Wawancara dengan kepala sekolah mengatakan bahwa, rata-rata kalau ditanya tentang metode, media dan strategi pembelajaran yang mereka sukai, banyak diam, mereka takut untuk mengeluarkan pendapat mereka, padahal ini akan membantu untuk perencanaan pembelajaran mereka.⁹⁶

Salah seorang siswa kelas VIII mengatakan, takut untuk mengutarakan pelajaran yang disenangi atau tidak disenangi. Takut nanti kepala sekolah akan marah.⁹⁷

3.3 Faktor Penghambat Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru di Dalam Pelaksanaan Program Pembelajaran

⁹² Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

⁹³ Wawancara dengan Bambang Hadi, Guru... Tanggal 13 Februari. 2012

⁹⁴ Wawancara dengan Kasiono, Guru... Tanggal 13 Februari. 2012

⁹⁵ Wawancara dengan Eliani, Guru... Tanggal 13 Februari. 2012

⁹⁶ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

⁹⁷ Wawancara dengan Siti Aminah, Siswa Kelas VIII MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari.

Menurut kepala sekolah, masih ada guru yang tidak mendengar anjuran karena masih ada guru yang tidak efektif di dalam pelaksanaannya. Materi yang disampaikan belum sesuai dengan sumber, metode dan strategi yang dipakai, padahal guru sudah dihimbau agar efektif di dalam pelaksanaan program pembelajaran agar hasil yang dikeluarkan memuaskan.⁹⁸

Hasil wawancara dengan salah seorang wali kelas mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan di MTs Negeri 2 Medan, hanya memerintahkan saja, tindakan dan ucapan kepala sekolah terlalu ideal untuk memajukan sekolah sehingga ada perasaan yang kurang simpati kepada kepala sekolah.⁹⁹

3.4 Faktor Penghambat Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Siswa di Dalam Pelaksanaan Program Pembelajaran

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan, sarana dan prasarana sebagai pendukung keberhasilan pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan sudah memadai, seperti perlengkapan laboratorium, buku bacaan di perpustakaan dan lain-lain.¹⁰⁰

Menurut salah seorang siswa kelas IX mengatakan, bahan bacaan di perpustakaan sudah mencukupi. Jadi bila ada tugas dari guru, sudah ada bahan untuk menyelesaikannya.¹⁰¹

3.5 Faktor Penghambat Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Guru di Dalam Evaluasi Program Pembelajaran

Menurut kepala sekolah kurangnya keterbukaan dari guru, apakah menjadi masalah atau kesulitan yang dihadapi mereka di dalam proses pembelajaran, sehingga sulit dicari di mana letak kekurangannya untuk perencanaan pembelajaran berikutnya.¹⁰²

Kepala sekolah juga mengatakan bahwa, masih ada guru yang malah meminjam ulang perencanaan pembelajaran yang telah dilaksanakan apakah sudah tercapai siswa yang seperti diharapkan atau belum. Padahal ini bisa menjadi acuan dan perbandingan untuk perencanaan program yang akan datang.

Hasil wawancara dengan guru mengatakan, bahwa setelah melaksanakan program pembelajaran yang telah direncanakan, biasanya setiap guru melaksanakan evaluasi untuk melihat sejauh mana keberhasilan siswa di dalam mengikuti pembelajaran. Tapi, apa yang diperoleh siswa. Saya menganggap itulah kemampuannya, karena kemampuan saya

⁹⁸ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

⁹⁹ Wawancara dengan Salbiah Siregar, Guru....Tanggal 13 Februari 2012

¹⁰⁰ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

¹⁰¹ Wawancara dengan Susi, Siswa Kelas IX MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari 2012

¹⁰² Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

menyampaikan ide dan buah pikiran saya di dalam perencanaan pembelajaran kepala sekolah hanya mendengarkan saja, tapi apa yang menurut baik untuknya itulah yang kami turuti dan kerjakan.¹⁰³

3.6 Faktor Penghambat Implementasi Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Terhadap Siswa di Dalam Evaluasi Program Pembelajaran

Menurut kepala sekolah, masih banyak siswa yang belum mampu mengikuti proses pembelajaran, ini kelihatan setelah diadakan evaluasi terhadap pembelajaran yang telah berlangsung. Padahal sering saya menghimbau mereka agar rajin membaca buku yang ada di perpustakaan maupun buku pelajaran yang ada pada siswa. Kalau belum mengerti dengan pelajaran yang disampaikan guru jangan takut untuk bertanya agar mereka bisa mengikuti ujian dengan hasil yang memuaskan.¹⁰⁴

Hasil wawancara dengan salah seorang siswa kelas IX mengatakan, bahwa setiap guru yang masuk ke kelas maupun kepala sekolah selalu menganjurkan agar mereka rajin membaca buku pelajaran yang dipinjamkan sekolah maupun buku yang ada di perpustakaan, agar mereka bisa mengikuti pembelajaran dengan hasil yang memuaskan. Tapi di perpustakaan mereka, buku-buku untuk mendukung pelajaran yang diberikan guru kurang lengkap.¹⁰⁵

Berdasarkan data diatas disimpulkan bahwa hambatan implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah terhadap guru, staf dan siswa dalam peningkatan mutu pembelajaran adalah kurang lancar komunikasi tatap muka sehingga tidak terjadi umpan balik, ada perasaan kurang simpati bawahan terhadap kepala sekolah. Di samping itu, ada persepsi yang masih keliru dalam memandang implementasi komunikasi dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan kepala sekolah, sehingga ada rasa curiga dari bawahan, mereka merasa kebijakan yang dikeluarkan kepala sekolah untuk kepentingan pribadinya saja.

4. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Hambatan Dalam Implementasi Komunikasi Organisasi di MTs Negeri 2 Medan

Dalam implementasi komunikasi organisasi untuk meningkatkan mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala atau hambatan tersebut, sebagaimana penjelasan kepada peneliti, yaitu :

¹⁰³ Wawancara dengan Nurbaiti, Guru MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 13 Februari 2012

¹⁰⁴ Wawancara dengan Nursalimi, Kepala Tanggal 18 Februari. 2012

¹⁰⁵ Wawancara dengan Samsir Batubara, Siswa Kelas IX MTsN 2 Medan, di Medan Tanggal 11 Februari 2012

1. Menyampaikan informasi yang sebenarnya baik mengenai keadaan sekolah, siswa dan bantuan dana yang diperoleh, agar tidak terjadi rasa saling curiga antar atasan dan bawahan. Karena, jika sudah ada rasa curiga proses pembelajaran pasti tidak berjalan dengan efektif.
2. Membuka diri, dengan kata lain sebagai kepala sekolah harus terbuka agar bawahan juga tidak merasa kaku dan takut untuk menyampaikan masalah, kesulitan pekerjaan, pendapat, ide dan buah pikiran mereka dalam mencapai tujuan sekolah.
3. Mengikutsertakan bawahan di dalam pengambilan kebijakan sekolah, agar mereka merasa dihargai dan diperlukan di sekolah di dalam menciptakan pembelajaran yang kondusif untuk peningkatan mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan.
4. Memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan profesinya, mengikuti seminar, pelatihan dan lain-lain, agar mereka bisa lebih efektif menerapkan ilmu yang telah diperoleh.
5. Melengkapi sarana dan prasarana yang dapat membantu pembelajaran siswa agar mereka bisa mencapai pembelajaran yang optimal.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil peneliti diketahui bahwa implementasi komunikasi organisasi belum berjalan dengan lancar. Proses komunikasi kepala sekolah kadangkala melalui komunikasi melalui dua arah, tapi lebih sering melalui komunikasi satu arah sehingga jarang terjadi umpan balik dari informasi yang diterima. Padahal agar tujuan yang dicapai sekolah terwujud dengan optimal harus ada komunikasi dan kerjasama dengan yang baik antara komponen sekolah.

Dalam suatu organisasi (sekolah), kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi yang harus mampu merangkul dan mengajak bawahan untuk kerjasama dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah. Maju mundurnya sebuah sekolah berada ditangan seseorang kepala kepala sekolah itu sendiri dalam menyampaikan informasi hal-hal yang menyangkut siswa, keadaan sekolah, guru, staf administrasi sekolah yang dipimpinnya. Karena menurut temuan peneliti, bahwa kepala sekolah kurang tanggap dengan masalah atau kesulitan yang dihadapi bawahannya. Memang kepala sekolah di dalam kewenangannya sebagai pimpinan sekolah mau meminta dan masukan-masukan, buah pikiran, gagasan dan keluhan-keluhan bawahan tapi tidak tampak hasil kerjasama yang harmonis antara kepala sekolah dan bawahan.

Dengan demikian proses komunikasi kepala sekolah perlu dilakukan pembenahan, perlu ditingkatkan pemahaman dan kemampuan komunikasi agar terjalin hubungan yang harmonis, baik terhadap guru, staf administrasi maupun kepada diri sendiri. Komunikasi yang lancar dan harmonis antara kepala sekolah dengan bawahan merupakan faktor pendukung tercapainya mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan.

Bila ditinjau dari implementasi komunikasi kepala sekolah di dalam perencanaan program pembelajaran dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan, kepala sekolah sudah membuka diri untuk meminta dan menerima masukan-masukan, pendapat gagasan-gagasan, ide dan buah pikiran untuk dituangkan di dalam perencanaan program pembelajaran. Tapi di dalam kepemimpinannya, kepala sekolah masih dominan dengan kewenangannya di dalam mengambil suatu kebijakan, padahal di dalam merencanakan program pembelajaran, yang lebih mengetahui dan mengerti situasi dan kondisi siswa di MTs Negeri 2 Medan adalah para guru yang sudah lama mengajar dan mendidik siswa-siswa di MTs Negeri 2 Medan itu.

Dalam hal perencanaan program pembelajaran ini, kepala sekolah lebih dominan/cenderung memakai pola/sistem *benevolent otoritatif*, keputusan suatu kebijakan yang dikeluarkan sekolah adalah kewenangan kepala sekolah. Di dalam perencanaan program pembelajaran ini kerjasama antara kepala sekolah dengan bawahan masih rendah. Tapi, dalam saat tertentu di dalam perencanaan program pembelajaran, kepala sekolah bisa juga menjadi tempat konsultasi (pola *konsultatif*) dari bawahan, tempat mencurahkan semua ide-ide, gagasan dan buah pikiran mereka.

Kalau ditinjau dari segi pelaksanaan program pembelajarannya, para guru di MTs Negeri 2 Medan sudah melaksanakan sesuai dengan rencana pembelajaran, tapi masih ada beberapa guru yang kurang mampu di dalam pelaksanaannya karena kurangnya supervisi dari kepala sekolah. Guru yang bersangkutan juga takut masalah atau kesulitan yang dihadapinya. Jika supervisi rutin dilakukan kepala sekolah, pasti kekurangan-kekurangan dan kelemahan di dalam pelaksanaan pembelajaran akan terlihat dan sebagai kepala sekolah bisa membimbing dan mengarahkan guru yang bersangkutan agar tidak terjadi kesalahan yang sama.

Dalam hal ini pun, implementasi komunikasi organisasi sangat mempengaruhi sekali atas kelancaran pelaksanaan program pembelajaran. Komunikasi yang lancar dan harmonis antara kepala sekolah dan guru di dalam pelaksanaan ini akan menghasilkan tujuan seperti yang diharapkan. Sebagai kepala sekolah jangan hanya bisa memerintah saja agar guru

melaksanakan pembelajaran yang efektif, tapi sebagai kepala sekolah juga harus mau mengerti situasi dan kondisi siswa dan guru sebagai pelaksana program pembelajaran.

Pelaksanaan program pembelajaran akan efektif, bila kepala sekolah di dalam kewenangannya tidak memakai pola/sistem *benevolent orientatif*. Karena kalau pola ini yang dipakai kepala sekolah, guru merasa bekerja bersungguh-sungguh hanya untuk kepentingan kepala sekolah saja. Inilah salah satu yang membuat guru tidak efektif di dalam pelaksanaan pembelajaran, bekerja apa adanya, kurang motivasi untuk bekerja lebih baik, menganggap apa yang sudah dilaksanakan, sudah cukup untuk siswanya.

Untuk melihat keberhasilan siswa di dalam pembelajarannya, diadakan evaluasi program yang gunanya untuk melihat sejauh mana tingkat keberhasilan, kelemahan dan kekurangan program yang telah dilaksanakan agar program pembelajaran yang berikutnya dapat direncanakan lebih efektif lagi.

Sebagai kepala sekolah jangan memaksa kehendak, bahwa program yang dilaksanakan guru harus mencapai tingkat keberhasilan 100% bagaimanapun itu caranya. Kepala sekolah juga harus menyadari bahwa situasi dan kondisi siswa, sarana dan prasarana sekolah adalah penunjang keberhasilan program yang dilaksanakan. Untuk itulah peran, implementasi komunikasi kepala sekolah di dalam mengevaluasi program pembelajaran ini, bagaimana usaha kepala sekolah mengajak dan merangkul guru untuk bekerjasama, agar untuk kedepannya guru dapat menciptakan rencana pembelajaran yang kondusif agar tujuan pendidikan tercapai dengan optimal.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi yang harus mampu memberikan jalan pemecahan terbaik bagi berbagai persoalan yang dihadapi baik yang dihadapi guru sebagai pelaksana program dan siswa sebagai penerima pembelajaran.

Sebagai kepala sekolah, seharusnya juga mengetahui dan menyadari bahwa pola/sistem komunikasinya mempengaruhi mutu pembelajaran. Dari hasil penelitian di dalam evaluasi program inipun implementasi komunikasi kepala sekolah memakai pola/sistem *konsultatif*. Hasil yang dicapai harus melihat pendukung dan rencana pendukung dan rencana program pembelajaran. Mengetahui bahwa hasil yang memuaskan itu, antara materi, sumber, media, metode, strategi dan pendekatan pembelajaran merupakan suatu keterkaitan dan saling mendukung untuk tercapainya mutu pembelajaran di MTs Negeri 2 Medan.

Hambatan dalam implementasi komunikasi dalam organisasi (sekolah) adalah sesuatu yang menimbulkan gangguan komunikasi. Hambatan dalam implementasi komunikasi dalam

organisasi dapat bersumber dari sikap atau pola kepemimpinan yang dipakai kepala sekolah, ucapan kepala sekolah yang terlalu ideal untuk memajukan sekolah, kurang menanggapi masalah atau kesulitan dari bawahan. Akibatnya timbul anggapan dari bawahan bahwa komunikasi hanya dijadikan alat pimpinan untuk memperkuat posisi dan kepentingan pribadinya.

Di dalam implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah terhadap guru di dalam perencanaan program pembelajaran, hambatan yang nampak adalah : (a) perbedaan pendapat pada waktu diskusi menetapkan rencana-rencana pembelajaran, (b) ada guru yang tidak mau bertanya atau takut mengutarakan ketidakmampuannya dalam membuat perencanaan pembelajaran, (c) ada perasaan bawahan, bahwa kepala sekolah kurang perhatian kepada mereka. Kalau pada siswa hambatan yang tampak adalah siswa merasa takut untuk mengutarakan pelajaran, metode, strategi dan pendekatan pembelajaran yang mereka senangi dan mudah di pelajari.

Kalau implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah terhadap guru di dalam pelaksanaan program pembelajaran, hambatan yang tampak adalah : (a) masih ada guru yang tidak mengindahkan anjuran untuk melaksanakan pembelajaran dengan efektif, (b) ada rasa curiga antara atasan dan bawahan menganggap atasan mencari keuntungan pribadi. Sedangkan dari siswa, hambatan yang tampak adalah kurang memadainya sarana dan prasarana di MTs Negeri 2 Medan sebagai pendukung materi pelajaran yang diberikan guru.

Sedangkan di dalam evaluasi program pembelajaran, hambatan yang tampak dalam implementasi komunikasi adalah : (a) kurangnya keterbukaan dari guru apa yang menjadi masalah atau kesulitan yang dihadapi, (b) guru malah meninjau ulang perencanaan yang dilaksanakan dengan hasil yang dicapai siswa. Kalau pada siswa hambatan yang tampak dalam evaluasi program ini adalah masih banyak siswa yang malas untuk membaca buku dan kurangnya buku sumber-sumber yang baru sebagai pendukung pembelajaran mereka sehingga tujuan yang dicapai belum optimal.

Dalam hal ini, kepala sekolah, akan mengupayakan kerjasama yang lebih harmonis, agar para guru, staf dan siswa lebih terbuka mengutarakan masalah, kesulitan, pekerjaan, ide dan gagasan-gagasan di dalam menciptakan pembelajaran yang kondusif.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, diperoleh simpulan sebagai berikut :

5. Implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah terhadap guru, staf dan siswa dalam peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan belum lancar dan efektif. Karena di dalam kepemimpinannya, kepala sekolah mengeluarkan kebijakan-kebijakan menggunakan komunikasi ke bawah, artinya komunikasi mengalir dari atasan

kepada bawahan. Begitu juga kebijakan-kebijakan mengenai perencanaan pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, kepala sekolah di dalam implementasi komunikasi organisasi lebih cenderung memakai sistem *benevolent otoritatif* dan *konsultatif*. Di mana di dalam pola ini, kadang kala kepala sekolah memakai komunikasi satu arah kadang kala juga kepala sekolah sebagai tempat konsultasi dari para bawahan, tempat mengemukakan/merencanakan semua ide, pendapat dan gagasan untuk kemajuan sekolah.

6. Komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pembelajaran di MTsN 2 Medan masih perlu ditingkatkan. Karena tanpa ada komunikasi organisasi yang baik tidak akan bisa meningkatkan mutu pembelajaran, bahkan sebaliknya mutu pembelajaran akan semakin merosot. Hasil pengamatan (*observasi*) yang dilakukan di lapangan menunjukkan bahwa implementasi komunikasi organisasi di MTs Negeri 2 Medan antara kepala sekolah dan para guru dan staf pendidikan kurang lancar dan efektif. Kendala dan hambatan-hambatan implementasi komunikasi organisasi kepala sekolah terhadap guru, staf dan siswa di dalam peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, masih ada guru, staf dan siswa kurang harmonis hubungannya dengan kepala sekolah, kepala sekolah dianggap masih menggunakan pola kepemimpinan yang otoriter. Dalam ini menimbulkan dampak yang menjadikan sebagian guru takut dan enggan mengeluarkan pendapat, keluhan-keluhan atau kesulitan di dalam pekerjaan atau di dalam pembelajaran, kurang simpati karena adanya rasa curiga, kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung materi pembelajaran dan adanya perbedaan pendapat dalam menetapkan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.
7. Faktor-penghambat implementasi komunikasi organisasi dalam meningkatkan mutu pembelajarandi MTsN 2 Medan, diantaranya dapat bersumber dari beberapa hal, yaitu : sikap pimpinan yang kurang tanggap terhadap masalah yang dihadapi karyawan, tindakan dan ucapan pimpinan yang terlalu ideal untuk memajukan sekolah, kurang senang menerima kritikan dari bawahan dan kurang mau menerima masukan. Kadang kala kepala sekolah kurang memperhatikan guru apakah guru itu punya masalah atau tidak, kepala sekolah tidak ingin tahu, mana yang dekat dengan kepala sekolah merekalah yang banyak mendapat informasi dari kepala sekolah. Adapun pendapat dari guru tidak diindahkan kepala sekolah. Disamping itu juga, kurangnya keterbukaan dari guru, apakah menjadi masalah atau kesulitan yang dihadapi mereka di dalam proses pembelajaran, sehingga sulit dicari di mana letak kekurangannya untuk perencanaan pembelajaran berikutnya.

8. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam implementasi komunikasi organisasi di MTsN 2 Medan yaitu dengan meningkatkan komunikasi kepada guru, staf dan siswa. Di samping itu kepala sekolah juga membuka diri agar bawahan tidak merasa takut untuk mengutarakan masalah, kesulitan dan pendapat atau ide-ide dari mereka, menyampaikan informasi secara transparan dan terbuka agar bawahan tidak merasa curiga dengan kebijakan yang dikeluarkan, mengajak dan merangkul bawahan dalam menciptakan pembelajaran yang kondusif, memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan profesinya dengan mengikuti latihan-latihan, seminar, penataran, dan melanjutkan kuliah agar mereka merasa dipandang dan dihargai sebagai pengajar dan pendidik siswa, mengikutsertakan dalam rapat di dalam membuat kebijakan-kebijakan agar mereka merasa ikut bertanggungjawab di dalam kemajuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

B. IMPLIKASI

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi komunikasi kepala sekolah mempunyai hubungan yang sangat berarti dengan peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan. Oleh sebab itu, perlu dibina komunikasi yang lancar dan efektif sehingga pada akhirnya kepala sekolah dapat mengajak para guru dan staf untuk menciptakan pembelajaran yang kondusif yang berorientasi kepada peningkatan mutu pembelajaran. Dengan kata lain, dengan kemampuan implementasi komunikasi kepala sekolah terhadap guru, staf dan siswa dapat menciptakan proses pembelajaran yang efektif, diminati siswa mudah mempelajarinya dan tidak sulit mencari sumber pembelajarannya.
2. Dalam tugas/pekerjaan, implementasi komunikasi kepala sekolah dapat membantu para guru untuk saling berinteraksi satu sama lain sehingga suasana kerja yang nyaman dapat ditimbulkan. Implementasi komunikasi organisasi yang lancar dan efektif dari kepala sekolah menjadi faktor penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran oleh karenanya bagaimana kepala sekolah mempengaruhi bawahan untuk menjaga nama baik sekolah, merasa memiliki sekolah, bertanggungjawab terhadap kemajuan sekolah, sehingga diharapkan semakin lancar dan efektif implementasi komunikasi organisasi tersebut dan akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Negeri 2 Medan.

3. Kepala sekolah merupakan orang yang diberi tugas dan bertanggungjawab mengelola sekolah dengan mengerahkan seluruh potensi sekolah secara optimal. Kepala sekolah harus mengupayakan bagaimana implementasi komunikasi organisasi itu dapat mempengaruhi guru untuk menciptakan rencana-rencana pembelajaran yang efektif baik di dalam pelaksanaannya maupun di dalam evaluasi, sehingga pada akhirnya guru akan menunjukkan kinerjanya dalam proses pembelajaran yang akan menghasilkan belajar siswa kearah yang lebih baik.

C. SARAN

Berdasarkan temuan-temuan penelitian tersebut di atas, dengan ini penulis mengemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepada kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.
 - a. Perlunya menyampaikan informasi yang menyangkut keberadaan dan kemajuan sekolah secara transparan, untuk menghilangkan rasa curiga antara atasan dan bawahan.
 - b. Lebih ditingkatkan lagi kerjasama yang efektif dan efisien dengan para guru dan staf administrasi, dengan menambah jam-jam pertemuan dalam membicarakan masalah siswa dan guru dan staf administrasi.
 - c. Bersedia menerima dan menghargai pendapat, baik gagasan dan buah pikiran dari bawahan dan bersama-sama di dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pembelajaran yang akan dibuat dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran.
 - d. Perlunya meningkatkan usaha bimbingan, arahan dan pembinaan dengan mengadakan supervisi.
 - e. Bermusyawarah dengan bawahan di dalam membuat kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan yang dikeluarkan sekolah.
 - f. Agar di dalam kepemimpinannya memakai sistem/pola *benevolent otoritatif* karena system ini memakai komunikasi satu arah, tidak terjadi umpan balik lagi jika stiap kepala sekolah memakai sistem *parsifatif*, komunikasi dua arah, membagi tanggung jawab kepada anggotanya, memberi pujian dan hadiah bagi anggota yang berprestasi. Sehingga anggota merasa dihargai dan dibutuhkan kepala sekolah di dalam peningkatan

mutu pembelajaran sekolah. Dengan kata lain, jika kepala sekolah ingin sekolah dan anak didiknya berhasil dengan prestasi yang memuaskan pakailah pola/sistem *partisipatif*, karena semua komponen sekolah merasa dan ikut bertanggungjawab atas maju mundurnya sekolah.

2. Kepada guru, staf administrasi dan siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

- a. Jangan segan-segan menyampaikan masukan dan sumbang saran kepada kepala sekolah yang menyangkut keberadaan dan untuk kemajuan sekolah guna meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.
- b. Perlunya meningkatkan kerjasama yang efektif dan efisien dengan kepala sekolah dan seluruh jajaran personil sekolah, dalam rangka membicarakan masalah-masalah yang dihadapi di sekolah, dalam artian tidak tertutup (vakum).
- c. Bersedia menerima bimbingan, arahan dan pembinaan dari kepala sekolah sebagai pimpinan dan supervisor, dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran.
- d. Hendaknya seluruh warga sekolah menyadari bahwa kerjasama dan kepedulian terhadap sekolah dan siswa menjadi tanggung jawab bersama.
- e. Perlunya meningkatkan tanggung jawab dan kesadaran semua pihak baik kepala sekolah, guru, staf dan siswa untuk tetap menjaga hubungan yang harmonis dan menyenangkan.

3. Kepada Pihak Lain.

- a. Agar menindaklanjuti hasil penelitian ini dengan cara meneliti variabel-variabel yang telah diteliti secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b. Agar menjadi bahan perbandingan dalam berbagai penelitian dan literatur yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharismi. *Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rhineka Cipta, 1993.
- _____, *Dasar-dasar Evaluasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001.
- _____, *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004.
- Bogdan, *Qualitative Research for Education*. Boston: Ally and Bacon. 1983.
- Bungin, Burhan. *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta: Prenda Media Group, 2006.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994. Davis, K. dan John W. Newstrom. *Prilaku Dalam Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1989.
- Danim, Sudarwan. *Transformasi Sumber Daya Manusia; Analisa Fungsi Pendidikan, Dinamika Prilaku dan Kesejahteraan Manusia Indonesia Masa Depan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Denim. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Devito, Yoseph, *Komunikasi Interpersonal*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Faisal, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990.
- Fattah, N. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 1997.
- Hasan, Iqbal. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Heriyanto, *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: Rhineka Cipta, 2005.
- Idochi, A, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Guru*, Bandung: Thesis, PPS, IKIP Bandung: 1984.
- Husnal, Asmara. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali, 1994.
- Imran, Ali. *Pembinaan Guru Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Karim, Azhar, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1998.
- Mangkunegara, Anwar P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

- Moleong, J, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2000.
- Muhammad, A. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Rhineka Cipta, 2001.
- Muhammad, Aini. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Mulyana, Dedy, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- _____. *Menjadi Guru profesional : Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya, 2007.
- Article I. Nasution, S. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1998.
- _____. *Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah*. Cetakan kesembilan. Jakarta: Bumi Asri, 2004.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Pranaseta, I. Gede. *Cara Jitu Membuat Keputusan*. Jakarta: Progres, 2003.
- Rahmad, J. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Rosdakarya, 1996.
- Robbins, Stephan. P. *Prilaku Organisasi*, Indonesia: PT. Indeks Kelompok Gramedia, edisi lengkap, alih bahasa, 2006.
- Sirait, Turman. *Komunikasi Interpersonal*. Jakarta: Ilmu Jaya, 1993.
- Sri Banum, Muslis, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kalitas Profesionalisme Guru*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Supriadi. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adi Cipta Karya Nusa, 1998.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 1989.
- Stoner, James AF.. *Management*. London: Practice Hall Internasional Inc, 1978.
- Syaefuddin dan Makmum, A. S. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 2007
- Thoha. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Tilaar, HAR.. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.

Unesco, Mohd, Usen. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosdakarya, 1994.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.

_____, *Dasar-Dasar Kependidikan dan Komitmen Kepemimpinan Abad XXI*. Jakarta: LAN Republik Indonesia, 2000.

_____, *Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.